نموذج ترخيص

أنا الطالب : ميساء جمال خالد صلاحنة أمنح الجامعة الأردنيـــة و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو اســتغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونيــة أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن: دراسة تحليلية

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليميــة والجامعــات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميـــع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: ميساء جمال خالد صلاحنة

التوقيـــــع:

التاريــــخ:

أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي
في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن
دراسة تحليلية

إعداد

ميساء جمال خالد جلامنه

المشرف

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية

كانون الثاني ٢٠١٤

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان (اثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهـــزة الخدمة المدنية في الأردن: دراسة تحليلية) وأجيزت بتاريخ 2014/1/5.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي أستاذ – سلوك تنظيمي وموارد بشرية	– رئيسا	....
الدكتور زعبي محمد الزعبي أستاذ مشارك – إدارة إنتاج وعمليات	– عضوا	....
الدكتور عادل يعقوب الشمايلة أستاذ مساعد – مالية عامة	– عضوا	....
الأستاذ الدكتور مروان النسور أستاذ – ادارة الاعمال جامعة البلقاء التطبيقية	– عضوا	....

الإهداء

إلى والدي ووالدتي الكريمين اطال الله في عمرهما

إلى إخواني ....إلى أخواتي

إلى عائلتي

و

إلى صديقتي رهام

إليهم جميعا أهدي هذه الرسالة

عسى أن يجعلها الله علما نافعا وعملا مقبولا

الباحثة

شكر وتقدير

بعد شكر الله عز وجل و انطلاقا من قول الرسول"من لايشكر الناس لايشكر الله"،اتقدم بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساهم وساعد على إتمام هذه الرسالة وأخص بالذكر مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي "حفظه الله" على قبوله الإشراف على هذه الرسالة وعلى مامنحه لي وبذله من علم ووقت وجهد ، و ابداء التوجيهات القيمه متابعا بذلك مراحل انجاز هذه الرسالة المتواضعه ،أسأل الله أن يجزيه عني خير جزاء.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بالنصح والتوجيه الذي ساهم في تقديمها بأفضل صورة،وأسأل الله أن يجعل عملهم هذا في ميزان حسناتهم.

كما لايفوتني ان أتقدم بأسمى أيات الشكر والعرفان الى لجنة المحكمين الذين ساهمو بأرائهم وأفكارهم في تعديل أداة الدراسة .

ولا أنسى من شكري الجزيل زملائي في دراسة الماجستير بإسداء المعروف و دعمهم لي ومؤازرتهم الدائمة.

فهرس المحتويات

الفصل الثاني :الإطار النظري للدراسة

2-2 المبحث الثاني:الأداء الوظيفي

الفصل الثالث:تحليل النتائج واختبار الفرضيات

الفصل الرابع:مناقشة النتائج والتوصيات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال والصور

قائمة الملاحق

أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي
في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن

دراسة تحليلية

إعداد

ميساء جمال جلامنة

المشرف

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ،وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديموغرافية المستقلة كالجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة العملية والمستوى الوظيفي،وتكونت عينة الدراسة من(337)موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية من 6 وزارات مركزية من أجهزة الخدمة المدنية في الأردن وهي: وزارة التربية والتعليم،وزارة الإتصالات،و وزارة المالية،و وزارة الصناعة والتجارة،و وزارة الأشغال العامة والإسكان،ووزارة الصحة.

واستخدم الباحث استبيان كأداة للدراسة ،وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والتكرارات والإختبار الإحصائي (ت) و تحليل التباين الأحادي واختبار الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لوصف تحليل البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

1-أن خصائص الهيكل التنظيمي العضوي لها التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي مقارنة بتأثير خصائص الهيكل الميكانيكي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

2-جاء مستوى الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن مرتفعا .

3-لم يختلف مستوى الأداء الوظيفي باختلاف العوامل الديموغرافية (الجنس،العمر،المؤهل العلمي،الخبرة العملية،المسمى الوظيفي) في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

واوصى الباحث بناءا على هذه النتائج عدة توصيات من شأنها بناء هيكل تنظيمي فعال يضمن تحقيق أفضل مستوى لأداء الموظفين في المنظمة،وأهمها:

1- العمل على تبني الهيكل التنظيمي العضوي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن لما له من تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي فيها.
2- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول الهيكل التنظيمي ولكن بالتركيز على متغيرات اخرى غير متغيرات هذه الدراسة ،لما للهيكل التنظيمي من أثر كبير ومهم على مستوى الأداء الوظيفي.
3- يجب تحديد الإجراءات اللازمة للقيام بمهام وظيفة ما،حتى يلتزم بها الموظفون،فهي من اهم العوامل الي ترفع من مستوى الأداء الوظيفي ،وتساهم بطاقات الوصف الوظيفي في ذلك.
4- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لهذه الدراسة ولكن بالتركيز على تحليل بيانات كل وزارة واإيجاد الفروقات بينها.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1-1المقدمة

إن الغاية من وجود أي كيان تنظيمي مهما تعددت أشكاله وأنواعه هو تحقيق أهداف معينة،ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يجب على المنظمات أن تولي العنصر البشري بالغ الإهتمام والرعاية وذلك للإرتقاء المستمر بمستوى أداء العاملين وبالتالي مستوى أداء المنظمة ككل كونه يعد من أهم الوسائل لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة .

وفي الواقع هذا لايحدث دائما،فغالبا ما نجد فجوة في الأداء، أي اختلاف بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب لتحقيق الغايات والأهداف المرجوة منه.
ومن أجل تلافي الوقوع في مثل هذه الفجوة في الأداء تحتاج المنظمات من وقت لاخر وخاصة في ظل هذه التغيرات والتطورات البيئية المختلفة إلى اعادة النظر في بناءها التنظيمي وهيكلها وإجراء تعديلات عليه ليتلائم مع المتطلبات الحديثة لما له من تأثير على الأداء الوظيفي وضمان إستمرارية المنظمة.

فالهيكل التنظيمي الجيد هو من أهم العوامل التي تساعد المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك بتوزيع الأعمال والمهام التي توضح المسؤوليات والإلتزامات للأفراد داخل التنظيم، وتنظيم العلاقات والإتصالات التنظيمية التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات معا ،وأيضا تحديد قنوات التنسيق وتسلسل القيادة مما ينعكس إيجابيا على درجة تحقيق وإتمام الفرد لمهامه وتحسين أداءه الوظيفي، وبالتالي ضمان الإنسجام بين جميع أجزاء المنظمة وتفادي تداخل الأعمال وتضارب المصالح والأهداف.

وفي الوقت الحاضر،أصبحت خصائص الهياكل التنظيمية بنوعيها الهيكل التنظيمي الميكانيكي والهيكل التنظيمي العضوي محط إهتمام ودراسة الباحثين في مجال الإدارة، وكثرت التساؤلات وتعارضت واختلفت الأراء حول أيهما أكثر فاعلية في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعة حيث لكل منهما مزايا وعيوب يختلف بها عن الآخر.

ومن هذا المنطلق،يعد هذا البحث محاولة لمعرفة أثر خصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي والعضوي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن ومعرفة ماهي خصائص الهيكل التنظيمي الأكثر فاعلية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي فيها.

2-1 مشكلة الدراسة

يعد مفهوم الهيكل التنظيمي وأشكاله من المفاهيم التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في السلوك التنظيمي لما له من تأثير مهم على سلوكيات الأفراد وانعكاساته على الأداء الوظيفي ومن ثم تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الموضوعة، وبالرغم من أهميته ،تكشف بعض البحوث العلمية عن عدم قدرة الهيكل التنظيمي على تحقيق الأهداف المرجوة منه ، وذلك نتيجة لإختيار هيكل تنظيمي غير ملائم وعدم الإهتمام بقياس أثره على الأداء الوظيفي .

وبذلك تتركز مشكلة هذه الدراسة في معرفة أثر خصائص ومزايا الهيكل التنظيمي العضوي والميكانيكي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن ومعرفة الهيكل التنظيمي الأكثر فاعلية في تحسين الأداء فيها .

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤلات التالية :

- هل يوجد أثر للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن؟
- هل يوجد إختلاف بين أثر الهيكل التنظيمي العضوي وأثر الهيكل التنظيمي الميكانيكي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن؟
- هل يوجد أثر للعوامل الديموغرافية على مستوى الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن؟

3-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى :

1. التعرف على طبيعة الهيكل التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

2. تحديد أثرخصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي والعضوي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

3. معرفة أثراختلاف العوامل الديموغرافية على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

4. تقديم نتائج وتوصيات من شأنها مساعدة أجهزة الخدمة المدنية في الأردن على تحسين كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.

4-1 أهمية الدراسة

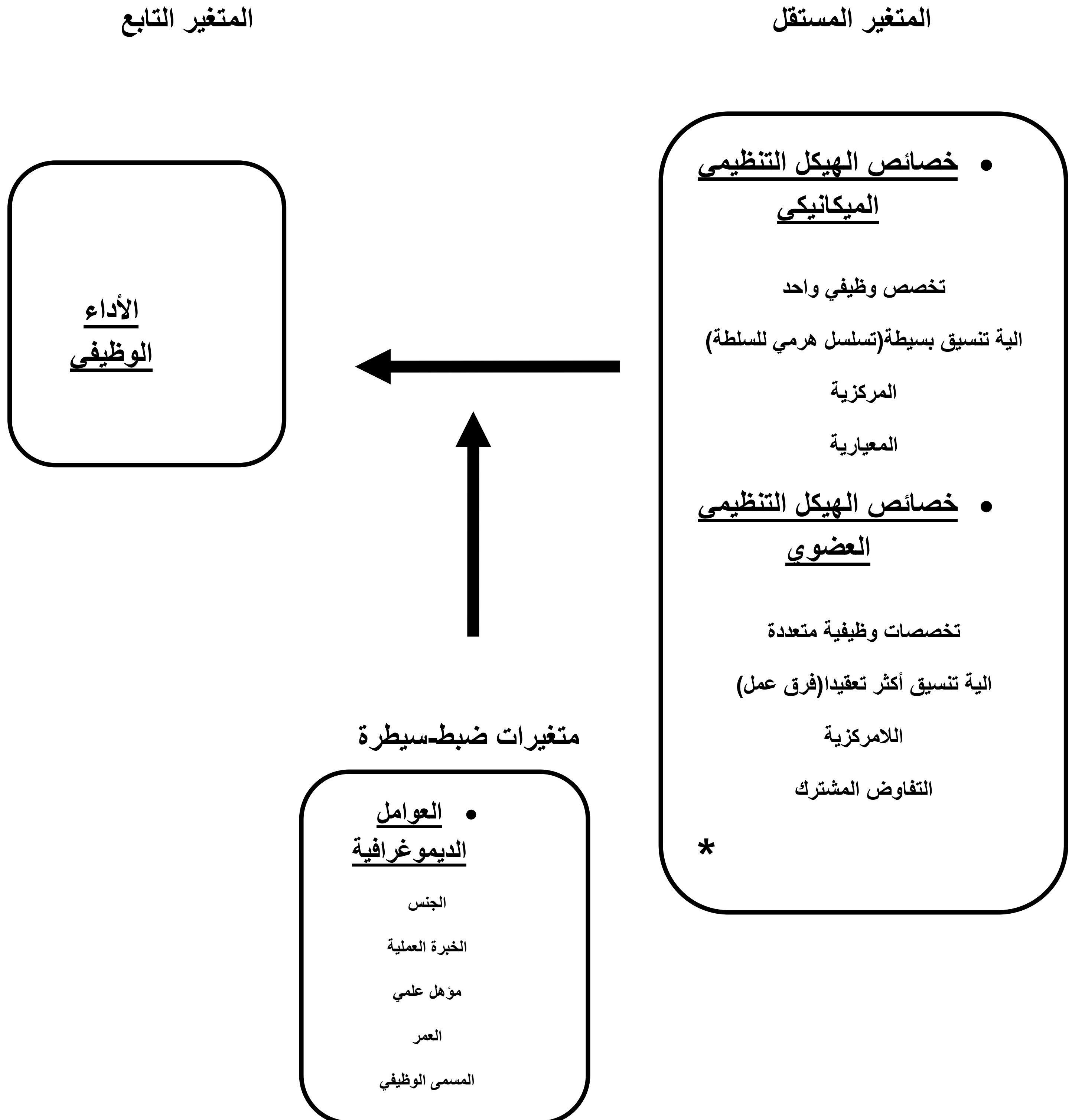
1- الإهتمام المتزايد بالهيكل التنظيمي في القطاع العام وتطويره ليتسم بالشفافية والمرونة والكفاءة والتناغم وتوضيح دور الأفراد من خلال العمل كوحدة متكاملة في تحقيق أهداف المنظمة، وتحسين نوعية الخدمات الحكومية المقدمة، والوصول إلى موارد بشرية أكثر تأهيلاً وكفاءة.

2-توعية المسؤولين في أجهزة الخدمة المدنية بأثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في هذه الأجهزة، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي ومن ثم الأداء ككل وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي الأكثر تأثيرا في تعزيز وتحسين مستوى أداء العاملين فيها.

2-تعزيز الإطار النظري لمفهوم الهيكل التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

5-1 نموذج الدراسة

شكل(1) نموذج الدراسة



*Jones, Gareth R. (2012), **Organizational Theory, Design, and Change**, (7th Ed.), Pearson Education Limited, England.

6-1 التعريفات الإجرائية

- **الهيكل التنظيمي**

هو إطار يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد العاملين في أجهزة الخدمة المدنية، ونطاق الإشراف المطبق داخلها،وأسس تجميع الأفراد والأنشطة في أقسام العمل، ويتكون من الأبعاد التالية:

1- الهيكل التنظيمي الميكانيكي

هوالهيكل التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الذي يحث موظفيها على التصرف والعمل بأساليب وطرق محددة وواضحة ،ويتكون من الأبعاد التالية:

تخصص وظيفي واحد: هو أن يعمل الفرد في هذه الأجهزة في مجال اختصاصه فقط وأن يؤدي الموظفون في كل قسم المهام دون تداخل او إزدواجية مع مهام الأقسام الأخرى،ويكون توزيع الموظفين للدورات التدريبية وفقا للتخصصات الوظيفية.

التسلسل الهرمي للسلطة : هو أن يتسم الهيكل التنظيمي لأجهزة الخدمة المدنية بتعدد المستويات الإدارية ويوضح التسلسل الهرمي في الوزارة المهام وخطوط المسؤولية وعلاقة التبعية وقنوات الإتصال لتنسيق جهود العاملين ونقل الأوامر والتعليمات بين المستويات التنظيمية.

المركزية: يتم إتخاذ القرار بشكل منفرد من قبل الإدارة العليا،و تراقب الإدارة العليا بشكل مباشر تنفيذ القرارات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية.

المعيارية:وجود داخل أجهزة الخدمة المدنية إجراءات محددة لتأدية المهام الوظيفية فيها واتخاذ القرارات،ويلتزم الموظفين بهذه الإجراءات المكتوبة بحرفية عند تنفيذ المهام ومواجهة المشكلات .

2-الهيكل التنظيمي العضوي

هو الهيكل التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الذي يعزز المرونة في الهيكل،بحيث يمكن الموظفين فيها من إجراء التغيير والتكيف بسرعة للإستجابة للظروف المتغيرة والطارئة،ويتكون من الأبعاد التالية:

تخصصات وظيفية متعددة: هي أن يتخصص الفرد في تنفيذ أكثر من مهمة في الوزارة مثلا ، سواءا كانت في مجال اختصاصه أم لم تكن،وأن تدعم الوزارة الموظفين وتحفزهم على اكتساب مهارات وظيفية جديدة لمواكبة التغييرات في المهام المطاوب تنفيذها.

فرق العمل : هي مجموعة من الأفراد داخل أجهزة الخدمة المدنية يجتمعون لفترة مؤقتة أو دائمة للقيام بمهام واضحة وحل المشاكل التي تواجهها،حيث تتطلب المهام في الوزارة التعاون مابين الموظفين بشكل متواصل،وأن تستخدم الوزارة هذه الفرق كأداة رئيسية لتنسيق الأعمال.

اللامركزية: هي عملية تفويض سلطة اتخاذ القرارات و بعض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا ،وأن يعزز الهيكل التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية مفهوم الرقابة الذاتية في العمل.

التفاوض مشترك: عدم الإعتماد في الوزارة على الأنظمة والتعليمات في عملية إتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل ولكن يتم حلها بالتنسيق والتعاون بين الأفراد واستخدام أحكامهم وخبراتهم ،حيث يكون في الوزارة حرية لإبداءالرأي في تنفيذ الأعمال ومن الممكن لبعض الموظفين الخروج عن اتباع بعض الأنظمة واللوائح.

- **الأداء الوظيفي**

هو نتيجة مايقوم به الفرد من أعمال وأنشطة التي كلفته بها الوزارة التابع لها لتحقيق أهدافها،ويكون أداء الموظف جيدا بالالتزام بأوقات العمل الرسمي،وتنفيذ المهام بالموعد المحدد وبجودة ودقة عالية وفقا لمعايير الأداء الموضوعة مسبقا.

7-1 فرضيات الدراسة

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات التالية :

- **الفرضية الرئيسية الاولى**

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الهيكل التنظيمي (الميكانيكي والعضوي)على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن . ويتفرع منها :

1. لايوجد أثرذو دلالة إحصائية **للتخصص الوظيفي الواحد** على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

2. لايوجد أثرذو دلالة إحصائية **للتسلسل الهرمي للسلطة** على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للمركزية** على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للمعيارية** على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

-الفرضية الفرعية الثانية

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الهيكل التنظيمي العضوي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن . ويتفرع منها :

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للتخصصات الوظيفية المتعددة** على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

2-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **لفرق العمل** على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

3-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للامركزية** على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للتفاوض المشترك** على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

- **الفرضية الرئيسية الثانية**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للعوامل الديموغرافية** على **الأداء الوظيفي** يعزى الى **الجنس** في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للعوامل الديموغرافية** على **الأداء الوظيفي** يعزى الى **الخبرة العملية** في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن .

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للعوامل الديموغرافية** على **الأداء الوظيفي** يعزى الى **المؤهل العلمي** في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن .

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للعوامل الديموغرافية** على **الأداء الوظيفي** يعزى الى **العمر** في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن .

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للعوامل الديموغرافية** على **الأداء الوظيفي** يعزى الى **المسمى الوظيفي** في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن .

8-1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية

- **الهيكل التنظيمي**

من أهم الدراسات التي تناولت الهيكل التنظيمي دراسة السرحان (1995) ودراسة الدويكات(1998) ودراسة الرفاعي(1998) وجميعها تم قياس الهيكل التنظيمي فيها ب (المركزية،التعقيد،الترسيم).

تناولت دراسة **السرحان (1995) العلاقة بين التكنولوجيا و الهيكل التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**،وخلصت النتائج إلى وجود علاقة بين التكنولوجيا وأبعاد الهيكل التنظيمي باستثناء الفرضية المتعلقة بالتباين الجغرافي،وأوصت الدراسة إلى مراعاة التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج عند تصميم أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وأيضا مراعاة تأثير التكنولوجيا على العنصر البشري في المنظمات عند إدخال أي تكنولوجيا جديدة،لأن العنصر البشري هو الأهم في المنظمة وأن يتم التركيز في الدراسات المستقبلية على أبعاد الهيكل التنظيمي مثل الرسمية والمركزية.،و تشابهت مع دراسة الشاهد (1989)من حيث دراسة الهيكل التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ولكن من زاوية مختلفة

وجاءت دراسة **الدويكات (1998) بعنوان واقع الهياكل التنظيمية للبلديات في الأردن:دراسة تحليلية للأبعاد الداخلية والمشكلات الهيكلية لبلديات الفئة الأولى والثانية**،وتوصلت الدراسة إلى أن البلديات في المملكة تعاني من العديد من المشاكل الهيكلية،ومن أهمها مشاكل المركزية وعدم مراعاة التنظيم الحالي للبلدية لكفاءة العاملين، ودلت نتائج الدراسة أيضا على وجود موظفين ذو درجة عالية من الخبرة والتأهيل العلمي في البلديات ووجود عدد كبير من المهن والتخصصات فيها، وجاءت توصيات الباحث مماثلة إلى حد ما مع توصيات عطاالله(2008) من حيث ضرورة التوسع في منح وتفويض السلطة للمستويات الدنيا والتوجه نحو إتخاذ قرارات لامركزية وأيضا توفير المناخ التنظيمي المناسب في البلديات والذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود نحو تحقيق أهداف البلديات.

أما دراسة **الرفاعي (1998) فقد تناولت تطوير الهيكل التنظيمي لوزارة الزراعة في الأردن في ضوء مستلزمات تنفيذ السياسات الزراعية الجديدة**،وأظهرت النتائج وجود نسبة محدودة من القواعد والإجراءات الموثقة والمكتوبة،وعدم وجود وصف وظيفي مكتوب في الوزارة،وأيضا جاءت درجة المركزية متوسطة حيث تتدخل الإدارة العليا في القرارات

،وأوصى الباحث بأهمية تعزيز اللامركزية ومنح الصلاحيات للرؤساء،ودعا أيضا إلى توثيق إجراءات وقواعد العمل بشكل أكبر.

- **الأداء**

ومن أهم الدراسات التي تناولت الأداء دراسة **الكوفحي(2005)** لتبحث في **الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن**،ومن أهم نتائجها وجود أثر للرقابة الإدارية في مجالات الشفافية والحوافز والمكافئات على الأداء الوظيفي الفعال بدرجة كبيرة، بينما كان أثر الرقابة على بقية المجالات (المساءلة،تبسيط الإجراءات، تفويض الصلاحيات،ادارة الوقت، ادارة الجودة،توظيف تكنولوجيا المعلومات،تكافؤ الفرص بدرجة متوسطة.

و هدفت دراسة **المطيري (2007)** إلى التعرف على **أثر التفويض على فاعلية أداء الموظفين في الوزارات السعودية** ،وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تفويض السلطات في الوزارات السعودية كان فوق المتوسط، وقد اوصى الباحث بضرورة الاهتمام بتفويض السلطة من أجل تحسين أداء الموظفين في الوزارات والعمل على تحديد المسؤوليات بشكل واضح ومكتوب للافراد الذي تفوض اليهم السلطات تجنبا لحدوث أي لبس او الغموض، و ضرورة وجود جهة يمكن ان يتم اللجوء اليها عند حدوث خلاف حول الصلاحيات والمسؤوليات، وفي نفس السياق أكدتا على ماجاء في توصيات دراسة الدويكات(1998) من حيث أهمية التفويض وأثره على أداء الموظفين.

في حين جاءت نتائج دراسة **الزهراني (2009) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية** مشيرة إلى وجود علاقة بين بيئة العمل والحوافز والقيادة والتدريب والإتصال الوظيفي على الأداء الوظيفي بشكل إيجابي، وأوصى الباحث إلى ضرورة تفعيل الإتصال الوظيفي والحاجة إلى تقديم حوافز معنوية ومادية لرفع كفاءة الأداء.

أما دراسة **المرزوق(2009)** بعنوان **أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المدارس الإبتدائية الحكومية ومعلماتها بمملكة البحرين**، كشفت النتائج

وجود ثلاث أنماط قيادية سائدة في المدارس محل الدراسة وهي القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة الترسلية،ولكن كان النمط الديمقراطي أكثر شيوعا، وأوصى الباحث بالقيام بأبحاث ودراسات ميدانية حول هذا الموضوع لما في ذلك من أثر فعال بأن يعمل قادة المدارس بكفاءة،

وفي نفس سياق دراسة المرزوق (2009) جاءت دراسة الحنيطي (2010) مؤكدة على أهمية الأنماط القيادية وأثرها على الأداء.

وهدفت دراسة **الحنيطي(2010)** بتحديد **أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن،** وتحديد الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن،بالإضافة إلى تحديد مستوى الأداء الوظيفي في هذه الأجهزة، واتفقت نتائجها أيضا مع نتائج دراسة المرزوق (2009) إلى حد ما في وجود نوعين فقط من أنواع القيادة الإدارية الا وهي القيادة الديموقراطية والقيادة الأوتوقراطية واختلفت عنها بوجود القيادة التحويلية، و أوصت الدراسة بضرورة التنويع في الأنماط القيادية تبعا للمواقف الإدارية المتعددة، وضرورة الحد من أسلوب التنافس وتعميق استخدام مفهوم التعاون التي لها انعكاسات مهمة على الأداء .

وكما ركزت دراسة الحنيطي(2010) ودراسة المرزوق (2009) على دراسة أثر متغير مستقل واحد على الأداء الوظيفي، جاءت دراسة **محمد (2010)** مركزة على أثر متغير مستقل اخر على الأداء الا وهو الإتصالات الإدارية بعنوان **دور الإتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى الأسد الجامعي ومستفى الباسل في سوريا،** وهدفت الدراسة إلى مساعدة المنظمات للإستفادة من عملية الإتصالات الإدارية وبيان أثرها على سرعة الإنجاز وإتخاذ القرار الإداري، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الإتصالات الإدارية والأداء الوظيفي وأن معظم المشاكل الموجودة هي نتيجة عدم وجود نظام اتصالات جيد، وأوصى الباحث بضرورة التوسع في إستخدام وسائل إتصالات حديثة والإهتمام بالإتصالات الغير رسمية لأهمية أثرها على الأداء الوظيفي. ،وبذلك أكدت هذه الدراسة على ماجاء في دراسة الزهراني (2009) من حيث وجود أثر للإتصالات بين الموظفين في رفع

مستوى الأداء الوظيفي،الا أن دراسة الزهراني (2009) لم تقتصر على دراسة أثر الإتصالات فقط ولكن تناولت دراسة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

أما دراسة **العاني (2010)** فجاءت بعنوان **التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن** ،وبحثت في متغيرات التفويض الإداري الأربعة (تفويض السلطة،رقابة،نمط قيادي، إتخاذ قرارات)،ومعرفة فيما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المديرين نحو أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتفويض الإداري على الأداء كما ذكرت سابقا و وجود فروق في هذه العلاقة تعزى إلى متغير النوع الإجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وأوصت الدراسة بالتركيز على النمط الديمقراطي في القيادة وذلك لأثره المهم على الأداء واتباع أسلوب الرقابة الإدارية المرنة وأيضا اقامة دورات تدريبية للمدراء لتغير أسلوبهم في الإدارة والتوجه نحو اللامركزية في العمل ، وجاءت توصيات هذه الدراسة مؤكدة على توصيات دراسة الكوفحي (2005) بضرورة استخدام أساليب رقابية حديثة ومرنة والإستغناء عن الأساليب الرقابية السلبية القائمة على تصيد الأخطاء وذلك لتحسين الأداء، واتفقت هذه الدراسة أيضا مع دراسة المرزوق (2009) من حيث أهمية التركيز على النمط القيادي الديمقراطي لما يتركه من أثر إيجابي على الأداء.

أما دراسة **حمزة(2012)** فقد هدفت إلى قياس **مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية المختارة(**كتكنولوجيا المعلومات،قيادة،مناخ تنظيمي،طبيعة الدور،عبء العمل وضغوطه،الحوافز) وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء كان عاليا وهناك ارتباط بين مستوى الأداء والمتغيرات التنظيمية المختارة في المكتبات الجامعية المقصودة، وأوصت الدراسة بالعمل على إشراك العاملين في صنع القرار واتخاذه وذلك للإرتقاء بأداء عملهم. وبذلك جاءت نتائجها متفقة مع توصيات دراسة الزهراني (2009) من حيث أهمية دور الحوافز والقيادة على أداء الموظفين.

- **الهيكل التنظيمي والأداء**

من أهم الدراسات التي بحثت العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء ،**دراسة الشاهد(1989)** حيث هدفت هذه الدراسة بإيجاد **العلاقة القائمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء في الشركات الأردنية الصناعية المساهمة العامة**،وتم قياس الهيكل التنظيمي بناء على أبعاد رئيسية ثلاث هي المركزية والترسيم والتعقيد،و تدل النتائج على أن الشركات الصناعية تميل إلى اتباع هيكل تنظيمي يتمتع بدرجة متوسطة إلى مرتفعة من المركزية، و مستوى متوسط من التعقيد،ومرتفع من الترسيم .وهناك إتجاه للإدارة العليا إلى تفويض الصلاحيات التنفيذية إلى المستويات الإدارية الأخرى مع إبقاء سلطة إتخاذ القرارات التنظيمية والغير روتينية بيد الإدارة العليا،وأشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود علاقة بين الهيكل وأداء الشركات، ولكن أشارت إلى أن التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي ذوأهمية في تحديد أداء المؤسسات الصناعية، وأوصى الباحث بالعمل على زيادة مرونة الهيكل التنظيمي لدى هذه الشركات وذلك بتقليل درجة المركزية فيها.

ولكن أثبتت دراسات أخرى عكس ماجاءت به دراسة الشاهد(1989) من حيث عدم وجود علاقة بين الهيكل وأداء الشركات،ومن أهم الدراسات هي دراسة **عطاالله(1989)**بعنوان **أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية**،حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على أداء الموظفين، وخلصت الدراسة أيضا إلى أن متغير المهنية هو أكثر المتغيرات تأثيرا على الأداء الوظيفي في تلك المستشفيات،وكانت وجهات نظر المبحوثين بالنسبة للأداء أنه متوسط بشكل عام، وقد جاءت علاقة الموظف مع الزملاء والإنضباط بدرجات مرتفعة ،وأما باقي الأبعاد وهي حجم العمل وجودة العمل والعلاقة مع الرؤساء فقد جاءت متوسطة،وأثبتت الدراسة وجود فروقات في أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس،العمر،المؤهل العلمي،الخبرة العملية،المسمى الوظيفي) ،وأوصى الباحث بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية ، والتخفيف من الرسمية وهرمية السلطة والحد من المستويات الإدارية الكثيرة وأهمية التوجه نحو إتخاذ القرارات اللامركزية ،و أكدت هذه الدراسة على ماجاء في توصيات دراسة الدويكات(1998) من حيث أهمية التفويض وأثره على أداء الموظفين.

وجاءت دراسة **اسماعيل(2001)** بعنوان **التطابق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثره على الأداء في شركات الدهانات الأردنية،** لتؤكد على ما جاء في دراسة الشاهد (1989) من حيث أهمية التطابق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي و أثره على الأداء الإستراتيجي، وقد توصل الباحث أيضا إلى مجموعة من النتائج وكان أهمها وجود علاقة بين كل مرحلة من مراحل دورة حياة الشركات والإستراتيجيات المختارة ومن ثم نوع الهيكل التنظيمي الملائم للإستراتيجية، و وجود علاقة بين تدني درجة تبني الشركات للمتغيرات البيئية المحيطة والهيكل التنظيمي الالي\الميكانيكي والإستراتيجيات الدفاعية، وفي حال ارتفاع درجة تبني الشركات للمتغيرات البيئية يكون الهيكل التنظيمي عضوي مرن يقترن بالإستراتيجيات الهجومية.

الدراسات الأجنبية

الهيكل التنظيمي

ومن أهم الدراسات الأجنبية التي ناقشت متغيرالهيكل التنظيمي دراسة Bhargava and Sinha) ، 1992) التي هدفت إلى التعرف على أثر نوع الهيكل التنظيمي على فاعلية المنظمة واختبار كفاءته في الظروف العادية والظروف الصعبة وذلك من وجهة نظر مهندسين يعملون في مشاريع كبيرة و طلاب هندسة في السنة الدراسية الأخيرة في الهند ، وأشارت النتائج بأن خصائص الهيكل التنظيمي المرن أكثر تأثيرا على فاعلية المنظمة من الهيكل التنظيمي البيروقراطي ، وخاصة خاصية المشاركة وإمكانية التعلم المستمر للموظفين،و أوصت الدراسة إلى ضرورة التطرق إلى دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة أثناء البحث عن أسباب المشكلات التي تواجه المنظمة لما له من أهمية وأثر كبير على أداء المنظمة ككل.

الأداء

ومن أهم الدراسات التي بحثت في متغير الأداء دراسة (Diaz Monsalve ،2003)فقد هدفت إلى التعرف على عيوب أداء مدراء قطاع الصحة في أمريكا اللاتينية، ومن نتائجها وجود أثر لتقييم الأداء و الوصف الوظيفي على الأداء الوظيفي ،وأوصى الباحث بضرورة تدريب المدراء خاصة أثناء العمل وذلك للتعامل مع اللامركزية، وقد توافقت نتائج هذه الدراسة

مع نتائج دراسة الكوفحي (2005) بأن للرقابة الإدارية أثرا مهما على الأداء الوظيفي ومن الضروري استخدام أساليب رقابة متطورة وحديثة لتحسين الأداء.

وجاءت دراسة (Pereira and Osburn،2007)هادفة إلى التعرف على أثر المشاركة وأثر دوائر الجودة على سلوك وأداء الموظفين من خلال دراسة 36 بحث سابق عن هذا الموضوع،وخلصت الدراسة إلى أن أثر دوائر الجودة على الأداء الوظيفي أقوى من أثرها على سلوك الموظفين، وأن المشاركة تؤثر على سلوك الموظفين أكثر مما تؤثر على الأداء الوظيفي.

في حين جاءت دراسة (Jam and others، 2010) تبحث في معرفة أثر الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي شركات الغاز في القطاعين العام والخاص في الباكساتان،وأوضحت النتائج وجود علاقة قوية بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ،وأثبتت أيضا بأن مستوى أداء الذكور أعلى من مستوى أداء الإناث،وأوصى الباحثون بأهمية معرفة العوامل التي تزيد من الإلتزام التنظيمي،و أوصت الدراسة بتحسين أداء الموظفين بواسطة الإهتمام بتحفيز الإلتزام التنظيمي في المنظمات التي تواجه مشاكل في تدني مستوى الإنتاجية.

دراسة (Ali and others، 2011) ،حيث هدفت الدراسة إلى معرفة محددات أداء الموظفين في القطاع العام في الباكستان، وأثبتت الدراسة أيضا وجود أثر إيجابي للأجور العالية على الأداء الوظيفي وبهذا تتفق مع نتائج دراسة حمزة (2012) ودراسة الزهراني (2009)،وأثبتت أيضا وجود علاقة إيجابية بين وجود القوانين وشفافية عملية إتخاذ القرار وبين الأداء الوظيفي ، وأوصى الباحثون بأهمية تقليل التأثير السياسي على سياسات المنظمات في القطاع العام. جاءت نتائج دراسة (Ali and others، 2011) مؤكدة على ما جاء في نتائج دراسة (Bhargavaو Sinha 1992) ودراسة (Pereira and Osburn،2007)من حيث وجود أثر سلبي لعدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على أداء الموظفين.

وهدفت دراسة (June and Mahmood،2011) للتعرف على العلاقة بين الموائمة بين الموظف والوظيفة وبين الأداء الوظيفي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات في ماليزيا،وكشفت الدراسة وجود علاقة إيجابية بينهما ،وأن وجود مثل هذه الموائمة بين الموظف والوظيفة تزيد من الجهود المبذولة من قبل الموظف للقيام بمهام الوظيفة،وأوصى الباحثان بالأخذ بعين الإعتبار الموائمة بين الشخص والوظيفة عند إتخاذ قرار التعيين في قطاع الخدمات.

الهيكل والأداء

وقامت دراسة (Millller،1987) بالبحث في أثر تشكيل الإستراتيجية والهيكل التنظيمي على الأداء في سبعة وتسعين شركة تتراوح مابين صغيرة ومتوسطة الحجم ،وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين تشكيل الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وخاصة بالنسبة لمتغيري التكامل الرسمي واللامركزية ،وأيضا خلصت إلى عدم وجود أي أثر لمتغير التعقيد على تشكيل الإستراتيجية ،وأوصى الباحث بضرورة وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة. وتشابهت نتائج وأهداف هذه الدراسة مع نتائج وأهداف دراسة الشاهد(1989) ودراسة اسماعيل(2001) من حيث أهمية التطابق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثره على الأداء.

9-1 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة في سبيل الوصول الى أهدافها والإجابة على أسئلتها المنهج الوصفي التحليلي وسيتم استخدام هذا المنهج لملائمته لطبيعة الدراسة.

1-9-1 مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن(الوزارات المركزية) والبالغ عددها 25 وزارة.

تم اختيار 6 وزارات مركزية بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة لإجراء الدراسة عليها وهي

1. **وزارة المالية .**
2. **وزارة الأشغال العامة والإسكان .**
3. **وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات .**
4. **وزارة الصناعة والتجارة .**
5. **وزارة الصحة.**

6. **وزارة التربية والتعليم.**

ويعمل فيها تقريبا (4025) موظف كما هو موضح في جدول (1)أدناه ،ومن ثم أخذ عينة طبقية تناسبية من كل وزارة وفقا للمستويات التالية: المدراء و رؤساء الأقسام والموظفين التنفيذيين وبلغ عدد الموظفين الذين تم توزيع الأستبيان عليهم (386)،وتم استرداد (337) استبانة او ما نسبته (87.3%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة .

جدول(1). توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لأجهزة الخدمة المدنية*

الرقم	جهاز الخدمة المدنية	عدد العاملين	عدد العينة	النسبة المئوية
1	وزارة التربية والتعليم	1525	125	37.1
2	وزارة الصحة	1200	76	22.6
3	وزارة الصناعة	450	43	12,8
4	وزارة الأشغال العامة والإسكان	300	29	8,6
5	وزارةالمالية	400	49	14,5
6	وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات	150	15	4,5
	المجموع	**4025**	**337**	**100**

***المصدر:دائرة الموارد البشرية في كل وزارة**

2-9-1 مصادر و أساليب جمع البيانات

- **المصدر الثانوي :** عن طريق المسح المكتبي من مراجع عربية وأجنبية ، ومجلات، ومقالات، وكتب، وبيانات من سجلات الوزارات ذات صلة بموضوع الدراسة.

- **المصدر الأولي :**عن طريق الإستبانة وذلك بتصميم استبانة وتوزيعها على أفراد العينة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة،وسوف تقسم إلى ثلاثة أقسام:

1. قسم يحتوي على أسئلة عن الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس ،و العمر، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).
2. قسم يحتوي على أسئلة عن المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي .
3. قسم يحتوي على أسئلة عن المتغير المستقل وهو خصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي وخصائص الهيكل التنظيمي العضوي.

وسيستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس القسم الثاني والثالث من الإستبانة ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، وهي (أعارض بشدة ، أعارض، محايد، أوافق ، أوافق بشدة).
وسيتم توزيع الأسئلة كما هو موضح في جدول (2)أدناه.

جدول(2) توزيع أسئلة الإستبانة

	المتغير المراد قياسه	**الفقرات التي تقيسه**
الهيكل التنظيمي الميكانيكي	تخصص وظيفي واحد	4-3-2-1
	الية تكامل بسيطة(تسلسل هرمي)	9-8-7-6-5
	المركزية	11-10
	المعيارية	13-12
الهيكل التنظيمي العضوي	تخصصات وظيفية متعددة	23
	الية تكامل أكثر تعقيدا(فرق العمل)	16-15-14
	اللامركزية	20-19-18-17
	التفاوض مشترك	24-22-21
الأداء الوظيفي		34-25

3-9-1صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس ماوضعت أصلا لقياسه،ولذلك سيتم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين في الجامعة الأردنية من ذوي الخبرة والأختصاص في الإدارة العامة للتأكد من مدى صدق الإستبانة وسيتم تعديلها وفقا لمقترحاتهم وتوصياتهم.

4-9-1 ثبات أداة الدراسة

ويقصد بثبات أداة الدراسة (الإستبانة) هو الإتفاق في نتائج الإستبانة إذاطبقت أكثر من مرة في ظروف متماثلة (أبو جبارة واخرون،2002)، ولهذا الغرض سيتم استخدام معامل الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا على إجابات أفراد العينة. ويوضح الجدول(3) أدناه نتائج ثبات المجالات من خلال قيم معامل الاتساق كرونباخ الفا.

جدول (3) نتائج ثبات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
تخصص وظيفي واحد	*4*	*0.83*
تسلسل هرمي للسلطة	*5*	*0.88*
المرمكزية	*2*	*0.84*
المعيارية	*2*	*0.81*
الهيكل التنظيمي الميكانيكي	***13***	***0.80***
تخصصات وظيفية متعددة	*1*	*0.89*
فرق عمل	*3*	*0.91*
اللامركزية	*4*	*0.84*
التفاوض المشترك	*3*	*0.90*
الهيكل التنظيمي العضوي	***11***	***0.88***
الأداء الوظيفي	***11***	***0.83***

من خلال قيم كرونباخ الفا يتبين أن جميع القيم عالية وتعكس اتساقا داخليا عاليا لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة، هذا وتشير هذه النسب إلى أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات، ومناسبةلأغراض الدراسة.

1-9-5الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية(SPSS) لغايات تحليل البيانات .

1. المقاييس الإحصائية الوصفية(Descriptive Satistic Measures) من نسب مئوية وتكرارات لوصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية ووفقا لخصائصهم، ومن وسط حسابي وإنحراف معياري لترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها وللحكم على إستجابة عينة الدراسة على متغيرات الدراسة.

2-تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها:

- تحليل التباين الأحادي(ANOVA) واختبارت (T-Test) بين الخصائص الديموغرافية والمتغير التابع(الأداء الوظيفي).
- واختبار الانحدار البسيط والانحدار المتعدد (Multiple and Simple Regression) بين

أكثر من متغير مستقل(الهيكل التنظيمي)والمتغير التابع(الأداء الوظيفي).

- معامل كرونباخ الفا للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة.

1-10 محددات الدراسة

1-تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين في 6 وزارات مركزية فقط وذلك لكبرمجتمع الدراسة.

2-اقتصار الدراسة على استخدام أداة واحدة فقط وهي الإستبانة .

3-انعدام التعاون من قبل بعض الجهات وعدم تسليم الإستبانات في وقتها المحدد وضيع الوقت.

4-صعوبة الحصول على إحصاءات دقيقة ورسمية بعدد الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة،وتم الحصول على أعداد تقريبية فقط.

الفصل الثاني :الإطار النظري للدراسة

2-1 المبحث الأول:الهيكل التنظيمي

2-1-1 مقدمة

تعد عملية التنظيم من الوظائف الأساسية للإدارة في المنظمات العامة والخاصة، وعملية التنظيم هي الكيفية التي يتم بواسطتها تحديد العلاقات والأدوار الفردية والجماعية التي تنشأ في أي منظمة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة، ويشمل التنظيم تحديد الأهداف والنشاطات والأعمال وتنسيق وانسجام الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، وتنتهي عملية التنظيم ببناء وتصميم الهيكل التنظيمي(العواملة،1992).

ويمكن القول أن الهيكل التنظيمي يتكون من التقسيمات الداخلية للمنظمة واليات التنسيق المختلفة التي تهدف الى السيطرة والرقابة على الأنشطة الداخلية للمنظمة، وقد لاقى اهتماما بالغا في نظرية التنظيم وخاصة في المراحل الأولى من تطور علم الإدارة(القريوتي،2000).

وتعتبر عملية بناء الهيكل التنظيمي من أهم المهام التي يقوم بها المديرون الأداريون والمستشارون في مجال التنظيم، ويعتمد نجاح المنظمة في الوصول الى اهدافها على عنصرين رئيسين هما،بناء الهيكل التنظيمي ،والعاملين فيها،فإذا كانت عملية بناء الهيكل التنظيمي مبنية على أسس تنظيمية سليمة، وإذا كان موظفيها يتميزون بالكفاءة والفعالية ،تمكنت المنظمة بذلك تحقيق اهدافها وتوفير سبل النجاح والتطورلها(عصفور،1984).

وسنتطرق في هذا الجزء للحديث عن الهيكل التنظيمي ويليه في الجزء الثاني عن الأداء الوظيفي.

2-1-2 مفهوم الهيكل التنظيمي

اختلف الكتاب والباحثون في ايجاد تعريف ومفهوم واحد للهيكل التنظيمي،ولذلك سنذكر بعض مفاهيم الهيكل التنظيمي وذلك كمحاولة لإيجاد تعريف مناسب وواضح له.

فقد عرفه Jackson و Morgan (1982) بأنه توزيع أدوار العمل والأساليب الإدارية بشكل دائم وثابت مما يتيح للمنظمة تسيير وتنسيق ومراقبة أنشطتها وأعمالها.

وعرفه Thompson (1967) بأنه النموذج الداخلي للمنظمة الذي يتضمن العلاقات والسلطة والاتصالات.

أما Daft (2010) فقد عرفه بأنه انعكاس للخريطة التنظيمية التي تمثل جميع أنشطة وعمليات المنظمة، وذكر أيضا أن تعريف الهيكل التنظيمي يتكون من 3 أجزاء:

1-يوضح الهيكل التنظيمي علاقات التبعية داخل المنظمة التي تشمل عدد المستويات في التسلسل الهرمي ونطاق إشراف المدراء والمشرفون.

2-تجميع الأفراد في الأقسام والدوائر المختلفة داخل المنظمة.

3-تصميم أنظمة لضمان فاعلية اتصالات الأفراد في الأقسام المختلفة داخل المنظمة وتنسيق وتكامل جهودهم.

بينما عرفه Scott (2005) بأنه نتيجة عملية التنظيم داخل المنظمة، وهو الترتيب الهرمي للسلطة وكيفية ربط أجزاء المنظمة مع بعضها البعض وتوضيح طرق نقل المعلومات فيها.

كما عرف Bhattacharya واخرون (2006) الهيكل التنظيمي بالتنظيم الرسمي بين الافراد والجماعات حيث يتضمن توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات داخل المنظمة.

وعرفه Mintsberg(1979) بأنه وسيلة لتقسيم أفراد المنظمة الى مهام مختلفة والتنسيق فيما بينهم.

وعرفه Robbins و Judge (2010) بأنه تجميع وتقسيم وتنسيق مهام العمل في المنظمة.

وفي إطار هذه التعاريف ،يمكننا التوصل الى أن الهيكل التنظيمي هو الدعامة الأساسية لوجود المنظمة،وذلك بتنظيم الأفراد وتجميعهم للقيام بأنشطة ومسؤوليات واضحة ضمن قواعد وأنظمة محددة لتحقيق اهداف وغايات المنظمة.

3-1-2 أهمية الهيكل التنظيمي

لاقت دراسة الهيكل التنظيمي اهتماما بالغا من قبل علماء الإدارة الأوائل والمعاصرين وكذلك الممارسيين ومن هذا المنطلق تتضح أهميته، حيث يشير Hall(المشار إليه في حريم،2006) أن الهيكل التنظيمي تكمن أهميته في تأدية ثلاث وظائف رئيسية وهي:

1- تحقيق أهداف المنظمة.

2-تقليل الإختلاف بين الأفراد الى أقل درجة ممكنة، وبالتالي ضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة.

3-تحديد السلطة والوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة، وأيضا من هو صانع القرار وماهي سبل تدفق المعلومات.

وذكر Bower(1970) أهمية الهيكل التنظيمي لما له من تأثير على تدفق ونقل المعلومات وعلى طبيعة العلاقات بين الأفراد العاملين بالمنظمة ،وكذلك على توزيع السلطات والمسؤوليات ،و تحديد مستوى الرسمية والتعقيد .

وأوضح Daft (2010) بأن المنظمات تستخدم الهياكل التنظيمية باختلاف انواعها لتحقيق الأهداف ، واوضح أهمية تغيير الهيكل التنظيمي وإعادة تصميمه في بعض الاوقات ليعكس الإستراتيجيات الجديدة للمنظمة او للإستجابة للظروف المتغيرة.

كذلك أكد Thornhill واخرون المذكور في (Bhattacharya واخرون ، 2006) أهمية الهيكل التنظيمي وذلك لتأثيره على مايلي:

1-استراتيجية المنظمة.

2-استجابة المنظمة للتغيرات الخارجية والقدرة التنافسية.

3- اداء المنظمة وفاعليتها.

4-جودة الخدمة والمنتج.

5- طبيعة وفاعلية اليات التنسيق داخل المنظمة.

6- تنظيم العمل وتصميم الوظائف.

7-عملية صنع القرارت.

8 -السلطة والرقابة وكيفية ممارستهما.

9- الصراعات والمشاكل داخل المنظمة.

10- الثقافة التنظيمية.

11- الحافزية والالتزام.

12-اداء الموظفين.

13-وسائل الاتصالات بين الموظفين.

14-العلاقات الرسمية والغير رسمية.

15- التطوير والمسار الوظيفي.

16-ضغوط العمل.

ومن هنا نجد أنه لايمكن تجاهل مدى أهمية تصميم وتطبيق هيكل تنظيمي فعال في المنظمة وملاحظة وجود اي خلل فيه.

4-1-2 أثار وجود خلل في الهيكل التنظيمي

وذكرChild (1984) 4 أثار لوجود خلل في الهيكل التنظيمي وهي :

1-تأخير في عملية اتخاذ القرار او اتخاذ قرارات غير جيدة وذلك لعدم وصول المعلومات المهمة للأشخاص المعنيين أوعدم فاعلية سبل الاتصالات في المنظمة وعملية التفويض.

2- عدم استجابة المنظمة بطريقة مبتكرة للبيئة المتغيرة وذلك لعدم تنسيق العمل بين الأقسام.

3-انحدار في مستوى اداء الموظفين وعدم تحقيق الأهداف لعدم وضوح المسؤوليات واليات التنسيق والاهداف.

4-ظهور العديد من الخلافات والصراعات داخل المنظمة نتيجة تضارب الأهداف بين الاقسام.

5-1-2 محددات تصميم الهيكل التنظيمي

يخضع الهيكل التنظيمي لبعض التأثيرات الناتجة عن بعض العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة ولذلك يجب على المدراء أن يأخذوا بالحسبان هذه العوامل التالية اثناء قيامهم بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة .

قام Judge وRobbins (2010) بتحديد 4 عوامل وهي:

1-استراتيجية المنظمة وأهدافها.

استراتيجية المنظمة تحددالأسباب و الأساليب التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات ،

وتحدد ايضا نطاق عمليات وأنشطة المنظمة وعلاقتها مع الموظفين والزبائن والمنظمات المنافسة لها.

وأكد كلا من Miller (1987) و Fredrickson(1984) أن الاستراتيجية والهيكل التنظيمي مترابطين بدرجة كبيرة ومن المهم ان يكمل بعضهما الاخر لضمان تحقيق أداء جيد للمنظمة في الظروف المختلفة.

2-حجم المنظمة

ويمكن تحديده بحجم المنظمة ككل او بجزء منها .ولأن المنظمة تعتبر نظام اجتماعي،يقاس حجمها بعدد الموظفين فيها ،وهناك ايضا مقاييس اخرى للحجم وهي مجمل المبيعات ومجموع الممتلكات.

وذكر الخفاجي والغالبي (2009) أن انتقال المنظمة من مرحلة إلى اخرى في الحجم يصحبه تغير في أبعاد هيكلها التنظيمي وخصائصه.

وان صغر حجم المنظمة يتناسب طرديا مع تطبيق مبدأ المركزية،وبالعكس كلما زاد حجم المنظمة كلما سادت فيها اللامركزية(حكاك، 1975).

كلما ازداد حجم المنظمة ،كلما قل فيها مبدأ وحدة الأمر وبالتالي ستقل الروح المعنوية للموظفين وكفاءة المنظمة Gregson و Livesey (1983) .

3-التقنيات المستخدمة في المنظمة(التكنولوجيا).

التقنيات المستخدمة هي الأدوات والاليات المستخدمة لتحويل المدخلات الى مخرجات ،وهي كيفية قيام المنظمة بانتاج المنتجات وتقديم الخدمات للزبائن ويتضمن الانترنت وأنظمة المعلومات المتقدمة .

وأضاف عيسى(2010)انه كلما زاد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة أدى ذلك الى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي.

وذكر Marsh و Mannari (1981) أن التكنولوجيا تؤثر على جوانب الهيكل التنظيمي التالية وهي:مدخلات العمل ودرجة التعقيد،والتكاليف والأجور اكثر مما يؤثر عليها حجم المنظمة ،وذكر أن حجم المظمة له تأثير كبير على تعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية وعدد المستويات التنظيمية وعلى الترسيم الذي عرفه Hage وAiken (1969) بأنه مدى استخدام الأنظمة والإجراءات لتحديد السلوك داخل المنظمة.

كلما كانت التكنولوجيا روتينية تكون درجة الرسمية والمركزية عالية ودرجة،ويكون نطاق الإشراف واسعا ،وكلما كانت التكنولوجيا غير روتينية تكون درجة الرسمية والمركزية منخفضة ،ويكون نطاق الإشراف مابين متوسط وضيق(ابو شيخة،2011).

4-البيئة التي تعمل فيها المنظمة

البيئة هي جميع العوامل المتواجدة خارج حدود المنظمة مثل: الحكومة والعملاء والمزودين والموارد المالية، ومن اكثر العوامل تاثيرا على المنظمة هي المنظمات الاخرى.

وأوضح Black واخرون (2008) أنه كلما كانت البيئة معقدة وغير ثابتة ،كلما احتاج الهيكل

التنظيمي لاليات تنسيق كفرق العمل والقيم .

إن أول خطوة في تصميم الهيكل التنظيمي هي التعرف على بيئة المنظمة ومحاولة فهم خصائصها ومتطلباتها ،وللبيئة بعدين بعد البيئة البسيطة او المعقدة وبعد البيئة الثابتة اوالمتغيرة .(1979, , Duncan)

6-1-2 مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي

مهما تعددت واختلفت تعريفات الهيكل النتظيمي لكن من المهم معرفة أن جميع الهياكل التنظيمية غالبا ما يتبين لنا انها تبنى على عدة أسس ومبادئ علمية مشتركة ،حيث ذكر Gregson و Livesey(1983) خمسة مبادئ وهي.

1-مبدأ نطاق الإشراف

حيث هنالك غالبا حد معين لعدد الموظفين لكي يستطيع المدير مراقبتهم بكفاءة ، يرى بعض خبراء الإدارة أن ستة الى ثمانية موظفين هو الحد الأقصى للمرؤسين .

وهنالك 3 عوامل تؤثر على اختيار نطاق الإشراف المناسب وهي:

اولا.هل المرؤوسين مؤهلين ولديهم المهارة والخبرة الكافية لإتخاذ القرار دون الرجوع للمدير؟

ثانيا. هل المدير المعني مهيأ لتفويض الصلاحيات لمرؤسيه.

ثالثا. هل بإمكان المدير أن يرأس عدد أكبر من الموظفين إذا كانت أهداف المنظمة واضحة ومتفق عليها .

وأضاف Judge و Robbins(2010)أن مبدأ نطاق الإشراف يؤثر على الشكل الكلي للمنظمة حيث إذا كان نطاق الإشراف واسع في المنظمة ينتج عنه هيكل تنظيمي قصير(Flat Organization Structure) والذي يتميز بقلة المستويات داخل المنظمة، أما إذا كان نطاق الإشراف ضيقا في المنظمة ينتج عنه هيكل تنظيمي طويل(Organization Tall Structure) الذي يتميز بوجود مستويات أكثر.

2-مبدأ توحيد الأهداف

جميع أقسام المنظمة يجب أن تعمل ضمن أهداف مشتركة ،حيث على الموظفين العمل ضمن محاولة تحقيق أهداف المنظمة وليس أهدافهم ومصالحهم الخاصة.

3-مبدأ التفويض

لضمان نجاح عملية التفويض وتحقيق الفائدة المرجوة منها يجب اعطاء المرؤوسين صلاحيات ومسؤوليات محددة وواضحة لتفادي الوقوع في المشاكل بتجاوز هذه صلاحيات.

ولعملية التفويض عدة فوائد ومن أهمها:

-يتمكن المدير من معرفة كفاءات موظفيه ومن منهم مؤهل للترقية.

-عملية التفويض تعد كأداة تدريب فعالة لتطوير الأداء واكتساب الخبرات.

-من الممكن أن تتيح عملية التفويض فرصة للمدير ليكتشف أن بإمكان أحد الموظفين القيام بأحد مهام المدير ولكن بكفاءة أكثر، وبالتالي يتيح للمدير متسع من الوقت للقيام بمهام وأمور أخرى.

-زيادة رضا الموظفين.

4-مبدأ تدرج السلطة \ سلسة الاوامر

في أي منظمة هنالك افراد لديهم سلطة ومسؤولية عن أعمال المنظمة ،وكلما كانت خطوط السلطة بين الأفراد في المنظمة واضحة ومحددة ،كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة وفاعلية.

ويوضح مبدأ تدرج السلطة علاقات التبعية Reporting Relationship داخل التنظيم الإداري ،أي تحديد يتبع لمن؟(طه،2006)ص 172 .

5-مبدأ وحدة الأمر

وهو ان يكون الموظف له رئيسا واحدا فقط يكون مسؤولا عنه, فبوجوده يتم المحافظة على مبدأ تدرج السلطة، (Robbins و Judge ,2010).

إذا كان واضحا للموظف من هو المدير المسؤول عنه ، سيزداد الرضا الوظيفي له و سينفذ الموظف الأوامر بجدية أكبر .

7-1-2 اشكال الهيكل التنظيمي

وذكر Mintsberg(1980) 5 اشكال للهيكل التنظيمي، واعتمد في ذلك على أن أي منظمة تضم خمسة أجزاء ومكونات رئيسية، وهي :

1- الإدارة العليا (Strategic Apex)

وهي مسؤولة عن تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها.

2- الإدارة الوسطى (Middle Line)

وهي تشكل مجموعة من المديرين الذين يربطون الإدارة العليا بالقوى التشغيلية.

3- القوى التشغيلية (Operating Core)

هم من يقومون بالأعمال والمهام الرئيسية للمنظمة من انتاج سلع او تقديم خدمات.

4- الهيكل الفني (Techno structure)

وهم المحللون الذين يخدمون المنظمة بالتأثير على اعمال الاخرين، كتصميم اليات العمل او تغييرها او تدريب الموظفين على العمل بها.

5-الإستشاريون والمساندون (Support Staff)

وهم اقسام ووحدات متخصصة تدعم المنظمة خارج نطاق سير العمل التشغيلي.

أشكال الهيكل الخمسة حسب تصنيف Mintsberg هي:

1-الهيكل التنظيمي البسيط (Simple Structure)

يتكون من الادارة العليا والقوى التنفيذية،ولايحتوي على الهيكل الفني(Techno-Structure) ويحتوي على عدد قليل من الاستشاريين (Support Staff) ومن الادارةالوسطى(Middle Line) لذلك يمكن وصفه بأنه هيكل منبسط،و تسيطر الادارة العليا فيه (Strategic Apex) على جميع أنشطة المنظمة.

وهو هيكل مرن،وعملية التنسيق تعتمد على الرقابة المباشرة،ومركزية اتخاذ القرارات في هذا الهيكل تتيح الاستجابة الفورية والسريعة لأي مشكلة في المنظمات الصغيرة و المنظمات الصغيرة والجديدة عادة ماتستخدم هذا النوع من الهياكل.

وأضاف أيضا Robbinsو Judge (2010) مؤكدا على ما ذكره Mintsberg أن فائدة هذا الهيكل تكمن في بساطته ،فهو هيكل مرن وغير مكلف والمساءلة والمسؤولية فيه واضحة، وذكر أيضا ان من عيوبه ملائمته فقط للمنظمات الصغيرة فقط وتمركز السلطة في يد رجل واحد.

2-الهيكل البيروقراطي الالي(Machine Bureaucracy)

من خصائصه أن اجراءات العمل في هذا الهيكل تكون روتينية ورسمية ومخصصة و القوى التنفيذية تشكل جزءا كبيرا من هذا الهيكل ،وسلطة اتخاذ القرار تكون مركزية نسبيا.

يعمل هذا النوع من الهياكل في البيئات البسيطة والمستقرة ويسعى لضمان بقاءها في مثل هذه البيئة،وهذ يفسر وجود عدد كبير من الاستشاريين فيه.

قنوات الإتصال تكون رسمية في جميع مستويات المنظمة،وعملية اتخاذ القرارات تعتمد على مبدأ التسلسل الهرمي للسلطة،ويتناسب هذا الهيكل مع المنظمات الكبيرة ،ومثال عليها المنظمات الخدمية ذات اجراءات عمل روتينية وبسيطة كشركات الهاتف والتأميين.

3-الهيكل البيروقراطي المهني(Professional Bureaucracy)

وهو من أهم الهياكل التنظيمية،يتواجد هذا الهيكل في شركات المحاسبة ومنظمات العمل الاجتماعي وفي المدارس.

تتميز القوى التنفيذية لهذا الهيكل بالمهنية والتخصص العالي وبالتالي لهم استقلالية تامة في عملهم ، والسلطة تكون بيدهم،ولذلك هم أهم جزء في هذا الهيكل التنظيمي ،يتميز هذا الهيكل باللامركزية. يعمل هذا الهيكل في البيئة المعقدة والثابتة. وممكن ان يتواجد في كلا المنظمات الكبيرة والصغيرة لأن المهنيين يقدمون مهاراتهم ومعارفهم المتخصصة بمجرد دخولهم المنظمة،ومن عيوبه غالبا ما تسيطر أهداف المهنيين على أهداف المنظمة.

4-الهيكل القطاعي (Divisional)

تسيطر الادارة الوسطى على هذا الهيكل وتتكون من وحدات مستقلة،وتتميز باللامركزية،واهم غاية للوحدة الرئيسية المسؤولة عن هذه الوحدات المستقلة هي توحيد وتنسيق اهداف هذه الوحدات قدر الامكان ومراقبة المخرجات عن طريق وضع معايير محددة لتقييم الاداء،ويكون الهيكل التنظيمي في الوحدات المستقلة بيروقراطي الي،ينتشر هذا النوع في المنظمات التي تتعدد اسواقها ومنتجاتها وخدماتها،ومن عيوبه صعوبة التنسيق وكثرة الصراعات بين الوحدات

.

5-الهيكل المؤقت (Adhocracy)

هو هيكل عضوي مرن مع درجة ضئيلة من الرسمية ودرجة كبيرة من اللامركزية ويعتمد على وجود فرق العمل ،وهذا الهيكل يعتمد على هيكل المصفوفة،ويتواجد في البيئة الديناميكية والمعقدة والتي تتطلب الابداع،وهو هيكل القرن الحالي،والاستشاريون هم المكون الرئيسي للمنظمة.

وهو مثالي لأداء مهام غير عادية ومعقدة والتي تميل إلى التغيير باستمرار(Miller، 1986)، وقلة الرسمية والمعيارية في االمنظمة تؤدي الى بعض الصراعات بين الوحدات لعدم وضوح العلاقات.

وتعتبرانواع الهيكل(الهيكل البسيط والقطاعي والبيروقراطي الالي) من انواع الهيكل التنظيمي الالي\الميكانيكي،بينما النوعان الاخران(الهيكل البيروقراطي المهني والمؤقت) من انواع النموذج العضوي (حريم،1996). وسنذكر فيمابعد كلا النموذجين الآلي والعضوي وخصائصهما.

ومن هذا التصنيف ايضا تعد المنظمات التي تحتوي على (الهيكل البسيط والقطاعي والبيروقراطي الالي) منظمات عامودية ،اما التي تحتوي على (الهيكل البيروقراطي المهني والمؤقت) تعد منظمات افقية (Hindle، 2003).

2-1-8نماذج الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي له نموذجين وهما النموذج العضوي والنموذج الميكانيكي.

وذكرحريم (1996) أن "هذين النموذجين يقعان على نهايتي خط مستقيم ويوجد على امتداده أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية التي تجمع مزيجا من خصائص كلا النوعين السابقين، وإن كانت خصائص نوع معين (الالي أو العضوي) تغلب على خصائص النوع الاخر".

وعرف Jones(2012)هذين النموذجين وعرف خصائصيهما:

الهيكل الميكانيكي

هوالهيكل التنظيمي الذي يحث الموظفين على التصرف بأساليب وطرق متوقعة ومسؤولة ومن خصائصه:

1-تخصص وظيفي واحد

هو أن يعمل الموظف بشكل منفصل ويتخصص في تنفيذ مهمة واحدة.

ولكن انتقد البعض هذه الخاصية حيث أن التخصص الوظيفي الواحد يحصر الفرد في نطاق ضيق ومحدود لا يمكنه من استثمار كل طاقاته ومهاراته وامكانياته (السلمي،1998).

2-الية تكامل بسيطة وهي التسلسل هرمي للسلطة

وينص التسلسل الهرمي للسلطة على انسياب السلطة من المستويات الإدارية العليا الى الدنيا من خلال سلسلة من المديرين،ويعزز مفهوم تسلسل السلطة مبدأ وحدة الأمر(سيزلاقي و والاس،1991).

3-المركزية

وهي تركيز السلطة في يد المستويات العليا للمنظمة ،وتكون قنوات الإتصالات فيها بين الموظفين عامودية .

وعرفHall (1977) المركزية بتركيز حق اتخاذ القرارات وتقييم أنشطة المنظمة في المستويات العليا.

والمركزية تتضمن السلطة الرسمية فقط وهي التي يمنحها المنصب الذي يشغله الموظف (Robbinsو Judge , 2010).

4-المعيارية

وهي استخدام مكثف للقوانين والإجراءات الموضوعة مسبقا لتنسيق المهام، واجراءات تنفيذ العمل تكون معروفة وروتينية.

وذكرMintsberg (1979) أن المعيارية هي ان تكون اجراءات العمل والمدخلات والمخرجات محددة مسبقا .

ويتسم الهيكل الميكانيكي بدرجة عالية من التخصص ويتم توصيف الوظائف بدقة وبوضوح والإعتماد على المعيارية للتنسيق واستخدام النماذج واتباع القواعد والإجراءات بدقة ومن سلبياته انه يعيق الابتكار والابداع (جودة ودرة ،2012).

وبالرغم من كثرة الانتقادات الموجهة لهذا النموذج، الا انه لا يمكن انكارانتشار وجوده في القطاع العام.

الهيكل العضوي

هو الهيكل التنظيمي الذي يعزز المرونة،بحيث يمكن الموظفين من إجراء التغيير والتكيف بسرعة للإستجابة للظروف المتغيرة،ومن اهم خصائصه :

1-تخصصات وظيفية متعددة

وهي أن يعمل الموظفون بشكل جماعي وينسقون أعمالهم لإيجاد افضل طريقة لتنفيذ المهام.

2-الية تكامل أكثر تعقيدا (فرق عمل والمجموعات)

والفريق هو "وحدة تتألف من الأفراد،الذين يدركون وحدتهم الجماعية،ولديهم القدرة على العمل او هم يعملون معا،لتحقيق هدف مشترك،ضمن بيئة تجمعهم"(جعلوك،1999).

وذكر افندي(2003) بعضا من فوائد وسلبيات فرق العمل وهي:

فوائد فرق العمل

1-التقليل من الشعور بالوحدة،وزيادة التركيز على تحقيق الهدف.

2-احساس العاملين بالهوية والفخر بادائهم الجماعي.

3-خلق بيئة محفزة وتوفير مناخ مناسب للعمل.

4-استجابة اسرع للتغيرات التكنولوجية.

5-تقديم حلول مبتكرة للمشكلات وتحسين جودة القرارات.

6-زيادة فعالية الإتصالات بين الأفراد.

7- مستوى مهارات الأفراد.

سلبيات فرق العمل

1-قد تكون مضيعة للوقت اذا ماخرج اعضاء المجموعة عن السيطرة وظهرت الفوضى وعدم الإنضباط.

2-الحاجة لوقت طويل لتحقيق نتائج ملموسة.

3-الخلط بين عمل الفرد اليومي وعمله مع الفريق.

3-اللامركزية

وهي تفويض الصلاحيات والمهام للأفراد في مختلف المستويات في المنظمة.

وذكر Gregson و Livesey (1983) أن اللامركزية تكون فعالة في حال إعطاء الموظفين سلطات معينة ومحددة لإتخاذ القرارات ، وفي حال توفير خبراء ومراكز متخصصة لترشيد الموظفين في أعمالهم وتزويدهم بأنظمة اتصالات فعالة.

والمنظمة التي تعمل باللامركزية تتميز باستجابة اسرع للمشكلات ، حيث يزداد عدد الأفراد المساهمين في حل المشكلات (Robbins، Judge , 2010).

وبالإضافة الى ذلك،ان تطبيق اللامركزية في المنظمات يتطلب ثقافة وبيئة داعمة ،ولذلك يواجه تطبيقه بعض الصعوبات والعقبات (حكاك،1975).

4-التفاوض المشترك

وهواستخدام مكثف للإتصال المباشر بين الموظفين لتنسيق المهام وتكون إجراءات تنفيذ العمل غير متوقعة وغير معروفة مسبقا.

وعرف ايضاMintsberg (1979)التفاوض المشترك بعملية تنسيق الأعمال عن طريق الاتصال الغير رسمي بين الأفراد داخل التنظيم.

وهنالك 5 عناصر للتفاوض المشترك وهي: الاتصالات،تغيير وجهات النظر، وتقييم الاختلافات، والتفاوض، والتعليم والسيطرة(Sparrowو Zimmermann،2007).

وهكذا جاءت الهياكل الميكانيكية والعضوية كاستجابة للتحديات التي تواجه المنظمات (الغالبي والخفاجي ،2009)

إن الهيكل الالي او الميكانيكي يتانسب مع البيئة الثابتة، أما الهيكل العضوي أو المرن يتناسب مع البيئة الديناميكية والمتغيرة (2005,Scott) و(Burns and stalker، 1961) و (McCaskey ، 1974).

"وإن المنظمة ذات الهيكل الميكانيكي تسمى منظمة بإدارة بيروقراطية التي تتسم بالتسلسل الإداري،والتعقيد،والرسمية،والروتين،أما المنظمة ذات الهيكل العضوي فتسمى منظمة مرنة ومؤقتة تتميز بالمرونة ،واللا رسمية،وبالقدرة على التكيف والتغيير"(القريوتي،2000).

2-1-9سمات الهيكل التنظيمي الفعال

وذكر الرحاحلة (2010) ص 57-58 3 سمات للهيكل التنظيمي يجب توافرها في الهيكل لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة :

1-التوازن

وهو تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات لموظف ما، بالإضافة الى توازن نطاق الإشراف وخطوط الإتصال بين الموظفين، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر في جميع مستويات المنظمة.

2-المرونة

قابلية الهياكل التنظيمية لإستيعاب التعديلات التنظيمية باستمرار.

3-الاستمرارية

وهو بناء وتصميم الهيكل التنظيمي على اسس موضوعية وتشخيص الواقع بدقة بالإضافة الى التنبؤ بالتغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض الهيكل التنظيمي إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها تقليل من فاعليته.

وأضاف أيضا عبيدات و العلاونة (1999) ص 251 -253بعض السمات الأخرى وهي:

1- تحقيق الأهداف والغايات بأقل التكاليف الممكنة من خلال تجميع موارد المنظمة بطرق مناسبة.
2- إمكانية المنظمة على الإبداع والتطور في طرق العمل من خلال توفير الهيكل لأنظمة اتصال ومعلومات تساعد على خلق الابداع .
3- تسهيل أداء الموارد البشرية وتطويرها.
4- تعزيز التنسيق بين النشاطات.
5- مساهمة الهيكل في تطبيق استراتيجة المنظمة وتطويرها.

المبحث الثاني:الأداء الوظيفي

2-2-1مقدمة

إن الأداء العام لأي منظمة هومحصلة نتائج أعمالها وانجازاتها ، ويوجد ثلاثة انواع للأداء وهي: أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية،وأداء الوحدات التنظيمية في المنظمة، وأداء المؤسسة في البيئة الخارجية(البياتي،2011) .

وإن الهدف الرئيسي لوجود أي منظمة هو تحقيق الأهداف الموضوعة،ودرجة نجاح كل فرد من أفراد المنظمة في الوصول الى هذه الغاية ،يعتبر مهما في تحديد فاعليةالمنظمة(سلطان،2003)، ولذلك سنركز الجهد في الإطار النظري على جانب الأداء الفردي في المنظمة.

2-2-2مفهوم الاداء

وعرفه عاشور(1983) بأنه قيام الفرد بأنشطة ومهام عمله المختلفة .

وذكر Camelia و Luminita (2013)أن الأداء يدل على طريقة تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا من قبل المنظمة.

وعرفه درة(2003) بانه "النتائج العملية،او الإنجازات،او مايقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذا للأعمال".

أما Brethower المذكور في (الدحلة،2001) فقد أضاف بأن الأداء يتكون من أنشطة معينة ونتائجها

وقال سلطان(2003)"ان انجاز وتحقيق اهداف المنظمة يمكن اعتباره تعريفا للأداء".

وبالتالي ممكن القول أن الأداء هو الجهد الذي يبذله الفرد لتنفيذ المهام المطلوبة ونتائج هذا الجهد المبذول.

2-2-3العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي

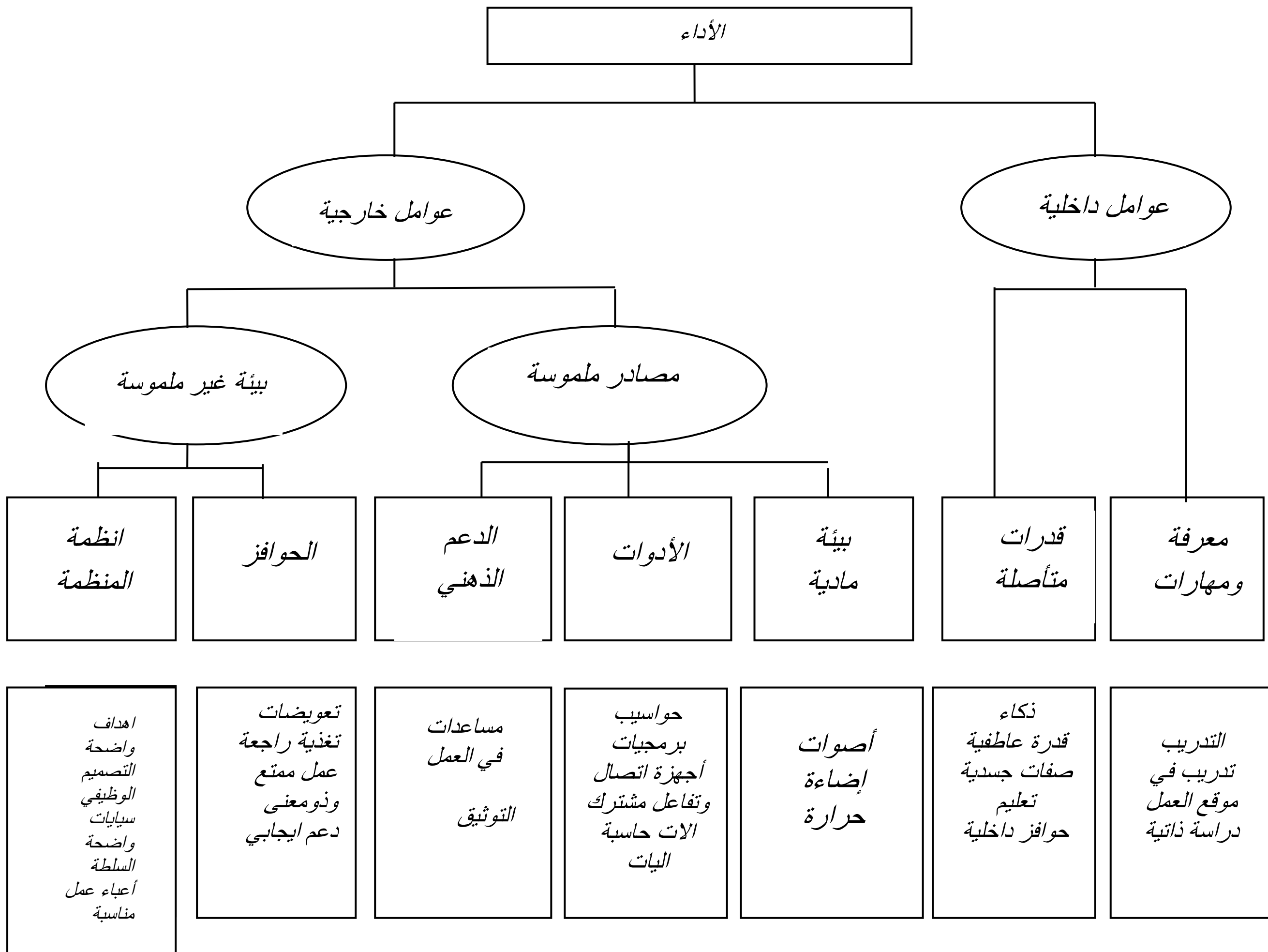
وذكرت الوكالة الوطنية لسلامة المرضى (NPSA) المشار اليها في Keegal(2013)أهم العوامل التي تؤثر على الأداء وهي:

1-عوامل شخصية كالمشاكل الجسدية او الإضطرابات العقلية او اسباب اجتماعية .

2-المهارات والمعارف والكفاءات.

3-بيئة العمل كنقص في عدد الموظفين او التغيير التنظيمي او مشاكل فرق العمل.

و وضع Wile (2012)نموذجا يتعلق بتحديد أكثرالعوامل تأثيرا على الأداء،وقسم هذه العوامل الى عاملين داخليين وخمسة عوامل خارجية بالنسبة للموظف، وقام بتفصيل هذه العوامل الرئيسية الى عوامل فرعية . وموضحة بالشكل أدناه.



شكل(2) نموذج Wile للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي,Wile (2012)

2-2-4تحسين الأداء

أوضح هاينز(1988) أن هنالك 4 طرق لتحسين الأداء والتغلب على مشكلاته وهي التدريب والإرشاد والتأديب وإنهاء الخدمة.

1-التدريب

ومن اهم الإرشادات في عملية تدريب الموظفين هي:

1-اعداد تحليلا شاملا للعمل المراد تعليمه.

2-اختيار وسائل مساعدة لعملية التدريب.

3-الموافقة بين وقت التدريب ووقت الحاجة اليه.

4-تقييم المستوى الحالي لمعارف المتدرب واختبار مقدرته كلما انتقل من خطوة الى اخرى في البرنامج التدريبي.

2-الإرشاد وتقديم العون للموظفين واطلاعهم على الخبرات الشخصية ومتابعة الأفراد بصفة متكررة.

3-الإجراءات التأديبية(كالإنذار الشفهي والكتابي والوضع تحت الإختبار والإيقاف المؤقت عن العمل)وتستحدم لتقويم السلوك الحالي للموظف ويجب ان يكون المسؤول موضوعيا عند تنفيذ الإجراء التأديبي .

4-انهاء الخدمة و يصبح ضروريا في بعض الأحيان اللجوء اليه وذلك لعدم استجابة جميع الأفراد للتدريب او الإرشاد او العقاب،ويجب الأخذ بعين الإعتبار الإيجابيات والسلبيات من اتخاذ هذا الإجراء.

2-2-5ادارة الأداء

وذكر Brudan واخرون (2013) أن ادارة الأداء لا تشمل فقط مراقبة وتقييم الأداء(قياس الأداء)، ولكن أيضا يشمل التخطيط، والتنفيذ، واتخاذ القرارات المبنية على نتائج القياس لتطوير الأداء.

ان تنفيذ ادارة الأداء يطبق على ثلاث مستويات في المنظمة وهي مستوى الاداء الاستراتيجي للمنظمة ككل و مستوى اداء الأقسام و مستوى اداء الأفراد Aarseth واخرون(2006) .

وأضاف سورتيز واخرون (2008) أن ادارة الأداء تشمل تحديد الأهداف وتقييم وتقدير الاداء وتصميم العمليات من أجل التحسين المتواصل وإرساء الروابط بين الأفراد والمنظمات، وذكر ايضا انها تحتاج وعيا جيدا لإحتياجات الأفراد المختلفة كالتعلم والاحتيجات المتعلقة بأداء العمل، وتحتاج إدراكا لعمليات ونظريات التعلم،وامتلاك معرفة وخبرة بمختلف مناهج وأنماط التعلم وبالكيفية التي يمكن أن تؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي الفردي.

ومن خلال ماسبق من الممكن تعريف إدارة الأداء بأنها عملية وضع محددات وأهداف مسبقة للأداء ،و توفير سبل دعم تحقيق تلك الأهداف، وقياس مستوى الأداء ، ومن ثم استخدام البيانات التي تم جمعها لتصحيح انحرافات الأداء وتقويمه.

2-2-6دور الموظف والمدير والشركة في ادارة الأداء

للموظف و المدير والشركة دورا مهما في نجاح عملية ادارة الأداء (شوارتز،2001).

دور المدير

على المدير أن يشرك مرؤوسيه في جميع خطوات ادارة الاداء،كإعطاء تقييما مستمرا بهدف معرفة احتياجات الموظفين واداءهم الحالي،ويجب عليه وضع الاهداف بمشاركة الموظفين ومساعدتهم على مواجهة مشاكلهم المهنية.

دورالموظف

دوره يشمل توضيح مفهوم العمل للمدير،ومحاولة تحقيق والوصول إلى التوقعات والأهداف الموضوعة.

دورالشركة

دور الشركة هو تحديد الأهداف العامة لها وتقييم المديرين للتأكد أن أعمالهم وانجازاتهم تتفق مع هذه الأهداف،وايضا دعم الإداره في جميع خطوات ادارة الاداء.

2-2-7معوقات ادارة الأداء

أهم هذه المعوقات كما ذكرها Keegal (2013)ص 37 وهي:

1-قلة الوقت

2-غياب التدريب

3-ضغط العمل

4-الروح المعنوية للموظفين

5-الفجوة بين النظرية والتطبيق في الادارة

6-الثقافة التنظيمية

7-النقص في عدد الموظفين

8-وسائل الاتصال والتوثيق

2-2-8مفهوم تقييم الاداء

عرف جاب الله(1988) تقييم الأداء بالعملية الإدارية التي تهدف الى قياس الاختلافات بين الأفراد من حيث مدى كفاءتهم في القيام بمسؤوليات وظائفهم الحالية من جهة وامكانيات تقلدهم لمهام ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من جهة أخرى.

وعرفه Chukwuba(2011) بأنه عملية مقارنة الأداء الفعلي للموظف مع معايير الاداء الموضوعة مسبقا واطلاع الموظف على نتائج المقارنة.

أما Sowa وSeiden (2011) فقد عرفه بأنه عملية رسمية ومنتظمة تقام سنويا لمراجعة الأداء وتقديم ملاحظات شفوية ومكتوبة للموظفين عن اداءهم .

وايضا هو التقييم الرسمي للأفراد الغير اداريين على الأقل مرة واحدة سنويا (Addisonو Belfield،2008)

وذكرجاد الرب(2005) أن عملية تقييم الأداء هي وسيلة لإتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء وتقويم الأداء.

وبالتالي نعرف تقييم الأداء بأنها عملية مستمرة يقوم بها طرف واحد أوأكثر لتقييم أداء الفرد في المنظمة ومقارنته بمعايير الأداء الموضوعة مسبقا وذلك لتحقيق أهداف وغايات مختلفة كتقويم الأداء وتحقيق الأهداف واتخاذ اجراءات ادارية كالترقية والمكافئات او العقوبات.

9-2-2فوائد واهداف تقييم الأداء

يوجد عدة فوائد لتقييم الأداء من وجهة نظر كل من المنظمة والمدير والفرد (ثومسون ،2004) وهي :

-فوائد التقييم للمنظمة

1-توفيرمعلومات شاملة عن الموظفين فيها.

2-تعد وسيلة لتطويرأداء الأفراد ارتكازا على معلومات التقييم.

3-تزيد من امكانية المنظمة على تخطيط احتياجات مواردها البشرية بدقة أكبر.

-فوائد التقييم للمدير

1-تقديم الأدلة الموضوعية لتقييم الموظفين.

2-الحصول على فهم أفضل عن احتياجات الموظفين.

3-تحسين العلاقات بينه وبين الموظفين.

-فوائد التقييم للفرد

1-فرصة لمناقشة شؤون عمله بموضوعية.

2-القدرة على معرفة مستوى أداءه.

3-معرفة احتياجاته التدريبه والتطويريه المستقبلية.

4-تحسين علاقاته مع مديره.

وذكر Kondrasuk (2011)أن تقييم الاداء له هدفين الأول هدف اداري مثل (ادارة الرواتب والأجورو الترقيات و التسريح المؤقت من العمل) والاخر تنموي،ويجب فصل كل منهما عن الاخر وعدم محاولة تحقيقهما في وقت واحد، بل يجب تحقيق الهدف الاداري اولا واهداف المظمة ومن ثم الهدف التنموي الذي يعتمد على اهداف الافراد كتطويرهم وتطوير اساليب ادائهم للعمل .

وللأسباب التي سبق ذكرها تعد عملية تقييم الأداء ضرورية في جميع مستويات وأقسام المنظمة من الإدارة العليا الى المستويات الدنيا مهما اختلف حجم المنظمة ونوعها ومجال عملها.

2-2-10الخطوات اللازم اتباعها في تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء تخطيطا سليما لضمان بلوغ الهدف الرئيسي من تنفيذه الا وهو تحقيق أهداف المنظمة ، وذكر عبدالله(1988) 6 خطوات مهمة يجب اتباعها وهي:

1-تحديد معايير الأداء أي درجة االأداء المتوقعة من الموظف بتنفيذ مهامه.

2- مناقشة معايير الأداء مع الموظف .

3- مراقبة مايقوم به الموظف (جمع المعلومات).

4-تقييم أداءه بناءا على معايير الأداء.

5-مناقشة التقييم مع الموظف.

6-اتخاذ الإجراء اللازم.

2-2-11 أسس ومعاييرتقييم الأداء

من المهم جدا وضع وتحديد معايير للأداء وتعريف العاملين بها مسبقا ،حيث عرفه الهيتي(2005)بانه الأساس الذي ينسب اليه أداء الفرد وبالتالي يقارن أداءه به للحكم عليه، وذكر 4خصائص يجب ان تتوفر في المعايير لتكون دقيقة وهي:

1-صدق المقياسValidity

هي ان تعبر المعايير عن مهام العمل دون زيادة او نقصان.

2-ثبات المقياسReliability

وهي ان تكون نتائج اعمال الفرد من خلال المقياس ثابته عندما يكون اداءه ثابتا.

3-التمييزDiscrimination

القدرة على التمييز بين مستويات اداء الأفراد مهما كانت الإحتلافات بسيطة في مستويات الأداء.

4-سهولة استخدام المقياسEasiness

وضوح أداة القياس وامكانية استخدامها من قبل المقيمين.

ومن التعاريف السابقة ممكن ان نعرف معيار الأداء بأنه مستوى الأداء المقبول والناتج المتوقع من قيام الفرد بمهام وظيفته.

2-2-12طرق و مداخل تقييم الأداء

ذكر رضا(2010) أن طرق تقييم الأداء تنقسم الى مجموعتين:

الأولى: أساليب القياس الموضوعية للأداء مثل:

كمية ناتج الأداء

جودة ناتج الأداء

كمية وجودة الناتج معا

الثانية:أساليب القياس التقديرية الذاتية:

يقاس الأداء من خلال تقديرات وأحكام الاخرين على أداء الأفراد وهي أكثر شيوعا من المقاييس الموضوعية .

لايوجد هناك اتفاق بين فلاسفة الإدارة على تحديد تصنيف معين لطرق تقييم الأداء،العديد من الكتاب صنفو اساليب تقييم الأداء بطريقتهم الخاصة، بينما اخرون اتبعو طرق بسيطة ومعروفة.ولكن هناك اجماع من قبل العديد من الكتاب على أهمية استخدام أكثر من اسلوب لتقييم الأداء حيث أن استخدام طريقة واحدة هي غير كافية، وبالتالي تكون عملية التقييم أكثر دقة وموضوعية وخالية من الأخطاء .

مداخل تقييم الأداء

وعدد المغربي (2007) أهم مداخل تقييم الأداء وأنواعها وهي:

المدخل الأول: المدخل المقارن The Comparative Approach

1-طريقة الترتيب Ranking Method

هو أن يقوم مقيم او أكثر بترتيب العاملين في ادارة ما او قسما ما ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ،ومن مميزات هذه الطريقة انها تقلل من تأثير الهالة .

ويعتمد المقيم على معرفته الشخصية وعلى اطلاعه المباشر على اعمال الموظف،ويصلح استخدام هذا الاسلوب في المنظمات صغيرة الحجم(نصرالله،1999).

2-طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution

هو أن يقوم المقيم بترتيب العاملين بمجموعات ،وعادة مايتم توزيعهم بصورة تقريبية كمايلي:

10% من العاملين ذوي اداء منخفض

10% من العاملين ذوي اداء منخفض جدا

20% من العاملين ذوي اداء عادي

40% من العاملين ذوي اداء مرتفع

20% من العاملين ذوي اداء مرتفع جدا

3-طريقة توزيع النقاط Point Allocation Method

يقوم المقيم بتوزيع عدد محدد من النقاط على العاملين تحت رئاسته،حيث أعلى عدد من النقاط يعطى للموظف ذو الأداء الأعلى، ومن مميزات هذه الطريقة إمكانية التفرقة بين العاملين ذوي الأداء المرتفع والمنخفض، ولكن من عيوبها إمكانية تأثير الهالة والتحيز من قبل المقيم .

4- طريقة المقارنات الزوجيةPaired Comparison

يقوم المقيم بمقارنة وترتيب كل موظف مع الموظفين الأخرين ،والموظف الأفضل يتم تحديده عن طريق عدد المرات التي ترجح فيها كفته.

ومن اهم المشاكل التي تواجه استخدام هذه الطريقة هي الوقت الذي يستغرقه استخدام هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم(زويلف،1998).

المدخل الثاني :مدخل الخصائص The Attribute Approach

1-مقياس الترتيب البياني Graphic Rating Scale

يقوم المقيم بقياس أداء العاملين وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون، وتحدد درجات معينة لقياس هذه المعايير ،مثلا من 1-5 بحيث يمثل رقم 1 أعلى درجة في التقييم ويمثل رقم 5 أقل درجة في التقييم ،ويعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداما وتطبيقا من أشكال مدخل الخصائص.

وذكر جاب الله(1988)ص194 -195عيوب هذا المقياس وهي:

1-نتائج التقييم لا تساعد الموظف على التطور في المستقبل وذلك لأن الصفات والخصائص محل التقييم لاتصف السلوكيات الفعلية لأداءه وانما تعد مؤشرات فقط لهذا الاداء.

2-يتعرض هذ التقييم لمشكلة تسمى Hallo Effect وذلك بان يقوم المقيم باعطاء الموظف تقدير مرتفع في جميع الصفات نتيجة لتميزه في واحدة منهامثل المواظبة والحضور.

3-شخصية المقيم من ناحية التشدد او التساهل عادة ماتؤثر على نتيجة التقييم.

2-قائمة الأوزان المرجحة Checklists

يقوم القائم بتقييم الأفراد باختيار الكلمات أو الجمل التي تصف وتبين أداء الموظف وخصائصه،وهنالك أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة.

ومن مزاياها أنها اقتصادية ،ويمكن ادراتها بسهولة ،ولاتحتاج إلى تدريب مكثف لاستخدامها ، ومن عيوبها امكانية سوء فهم بعض المعايير بالقائمة، واستخدام معايير شخصية عوضا عن معايير الأداء.

المدخل الثالث: المدخل السلوكي The Behavioral Approach

1-طريقة الأحداث الحرجةCritical Incident

يقوم المقيم بالاحتفاظ بسجلات يدون فيها الأحداث الجوهرية الفعالة والغير فعالة المتعلقة بأداء الموظفين وتشمل الحدث وكيفية التصرف والتاريخ والنتائج الإيجابية والسلبية، ومن مزاياها:

- دعم التقييم بالحقائق والمواقف عند تقديمه للموظفين.
- قياس أداء الموظفين على فترات متتالية من السنة وليس في نهايته.

ومن عيوبها عدم امكانية المقارنة والمفاضلة بين اداء الموظفين فلا يصلح استخدامها في قرارات الترقية أو زيادة المرتبات.

2-المقياس السلوكي المتدرج(Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS

هو أن يقوم المقيم بتجميع عدد كبير من الاحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة وغير الفعالة في أداء كل وظيفة على وجه الخصوص،ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل تدريجي يعكس السلوك والتصرف المقبول والمرفوض.

ومن عيوبها ان نتائجها قد يشوبها التحيز عند استرجاع المعلومات عن المرؤوس، فـضلا على انها عملية معقـدة، وتحتاج إلى مجهـود ووقـت كبـير .

"ومن الطبيعي ان تختلف معايير واساليب قياس الاداء ودرجة صعوبة تطبيق هذه المعايير والمقاييس وفق خصائص الأداء،فقياس فعالية الأداء في عمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك الظاهر يعتبر أيسرمن قياس فعالية الأداء في عمل يغلب على مهامه السلوك المستتر".(عاشور،1983)

13-2-2المشاركة في تقييم الأداء

ذكرArnold (2003) أهم وسائل المشاركة في تقييم الأداء وهي:

1-الأدارة بالأهداف

هو ان يحدد المدراء اهداف التقييم للفترة القادمة بالمشاركة مع الموظفين ، ويتم قياس الأداء بمدى تحقيق الموظفين الأهداف الموضوعة ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة .

وذكر (الهيتي،2005)ص 208 بعض النواحي السلبية لاستخدامها وهي:

1--عجزها عن قياس مدى احتمالية نجاح الفرد في تنفيذ اعمال ومهام اخرى غير التي يقوم بها حاليا.

2-عدم صلاحية استخدام هذه الطريقة لجميع الأعمال والوظائف.

2-التقييم الذاتي

هو أن يقيم الموظف أداءه بنفسه،ومن عيوبه احتمالية أن يكون تقييم الموظف لنفسه اعلى من تقييم مديره ،لذلك يجب أن يكون المدير ذو مهارة وكفاءة عالية ليستطيع مواجهة وحل مثل هذه المشاكل.

3-التقييم عن طريق الزملاء

هو ان يقوم كل موظف بتقييم زميله في العمل.

4-تقييم 360 درجة

هو مشاركة أكثر من جهة لتقييم الموظف مثل(الرئيس،الزملاء،العميل،المرؤوس)، وبالرغم من مزاياها الا نه من الممكن ان تسبب بعض المشاكل بين المدير والموظف اذا ما شعر الموظف بأن احد المقيمين غيرمؤهل لهذه العملية.

هو ان فكرة تقييم الموظف من قبل عدة أطرف تعد أكثر فاعلية من استخدام تقييم من مصدر واحد فقط(Domagalski واخرون ،2013).

ومن الجدير بالذكر انه من المهم لتحقيق فاعلية عملية التقييم وبلوغ الهدف المراد من اشراك اكثر من شخص في عملية التقييم،لابد من وجود ادارة للأفراد تسهم في تنسيق عملية التقييم،وإذا لم تتوفر هذه الإدارة في المنظمة فمن المستحسن أن تترك عملية التقييم للمسؤول المباشر عن الموظف المراد تقييم اداءه.

14-2-2 تقييم الأداء الفعال

ذكر Abena واخرون (2011) العوامل التي تحدد مدى فاعلية عملية تقييم الأداء وهي:

1-طبيعة ونوع تقييم الأداء

وذلك مدى مصداقية أداة التقييم المستخدمة وتدريب المقيمين.

2-طريقة تنفيذ تقييم الأداء

تشمل معايير الأداء والأهداف وكيفية مراقبة الأداء.

3-فاعلية عملية الإتصال خلال التقييم

وتشمل طرق توصيل معايير الاداء والتغذية الراجعة حول الأداء عن طريق المقابلات .

ان عدم استخدام المقابلات في عملية تقييم الأداء له نتائج سلبية على المنظمات وعلى الموظفين (Elovainioواخرون،2012).

4-كيفية استخدام نتائج عملية التقييم

وذلك بربط المكافئات التنظيمية بالأداء الوظيفي واستخدامها كأداة لتحسين اداء الموظفين وتحديد نقاط قوة وضعف الموظفين .

5-مدى ادراك الموظفين لعدالة وفائدة التقييم

إن مدى ادراك الموظفين لعدالة تقييم الأداء له تأثير كبير على الأداء والرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي(Bizzotto واخرون ،2012) و(Sudin، 2011).

وذكر Lee (1985) أن تحديد أداة لقياس الأداء وتدريب المقيمين على استخدامها لا يكفي لضمان فاعلية عملية تقييم الأداء ،بل يجب الأخذ بعين الإعتبار طبيعة المهام والعمل الذي يقوم به الموظف.

15-2-2 صعوبات وأخطاء تقييم الأداء

تتعدد مشكلات واخطاء التقييم وتختلف باختلاف مصدرها،فمنها مايعود الى اسباب تنظيمية،ومنها مايكون مصدره المقوم نفسه .

ذكر رشيد (2001) بعض العوامل اتي تعيق عملية التقييم وهي

1-مقاومة الموظفين لعملية التقييم.

2-عدم توثيق الأداء وهذا يؤثر على مصداقية التقويم وزيادة الشكوى والتظلم بين الموظفين.

3-استخدام التقييم كأداة للرقابة والسيطرة و التهديد خاصة عند ارتباط نتائجه بالثواب والعقاب .

4-غياب التغذية العكسية وذلك للخوف من النزاع وتدهور العلاقة مع المرؤوسين ،أو لعدم ثقتهم بدقة أداة التقييم.

5-الثقافة التنظيمية الغيرمشجعة ،فالوعي العميق بأهمية التقييم من قبل الرؤساء والمرؤوسين،,وكيفية العلاقات بين الأفراد ،والأعراف السائدة في المنظمة تحدد مدى دقة التقييم وفاعلية نتائجه.
6-الشعور بالإحباط من قبل الخاضعين للتقييم.

وأوضح عامر(2011) عوامل اخرى تتعلق بالمقيم نفسه وهي:

1-تأثير الهالة

هو تأثير احدى خصائص التقدير على التقدير الكلي لأداء الفرد.

2-التساهل او التشدد

الميل الى اعطاء الموظفين تقديرات عالية جدا او منخفضة جدا للأداء .

3-الاتجاه للوسط في التقدير

الميل الى التقدير الوسطي وذلك نتيجة نقص المعرفة بسلوك واداء الافراد الذي يتم تقييمهم لعدم توفر المعلومات او الوقت .

4- التحيز

تأثير شعور المشرف تجاه كل فرد على تقديراته لأدائهم،ويظهر ذلك عند عدم توفر مقاييس موضوعية للأداء.

16-2-2مقترحات لتطوير تقييم الأداء

علي وعباس (1999) من أهم المقترحات التي يمكن استخدامها من قبل إدارات الأفراد هي :
1-استخدام المقاييس السلوكية مثل (مقياس الإدارة بالأهداف ومقياس الملاحظات السلوكية ومقياس التدرج على الأساس السلوكي) حيث أنها في الغالب ترتبط بالأداء في العمل بالإضافة الى انها تعد مفهومة ومحددة بدقة من الواقع والسلوك الفعلي .

2-قياس أداء الأفراد بأكثر من أداة لإعطاء نظرة شاملة عن أداء الأفراد.

3- استخدام التغذية العكسية للأفراد العاملين لتزويدهم بمستوى أدائهم.

4- الاستعانة بأكثر من مقيم واحد،للتغلب على مشكلة اللاموضوعية أو التحيز الذاتي.

5-تدريب المقيمين وتهيئتهم باستمرار لتعريفهم بأهمية هذه العملية والنتائج المترتبة عليها وتقليل الأخطاء الناجمة عنها .

6-وضع نظام مكافاءات وحوافز تشجيعية للمقيمين إذا ما ثبت صحة تقييمهم.

7-الإهتمام بإدارة عملية التقييم وتوفير الاتصالات والتفاعلات بين المقيم والأفراد العاملين خلال عملية التقييم وبعد انتهائها لتزويدهم بالمعلومات اللازمة حول نتائج التقييم للأفراد العاملين.

"ومن أهم المقترحات لتطوير تقييم الأداء وتفادي الأخطاء هو التركيز على نوع التقييم نفسه ،ومدى دقته،وموضوعيته ،وقدرته على اكتشاف الفروقات بين اداءالأفراد"(سلطان،2003).

3-2 العلاقة بين الأداء الوظيفي والهيكل التنظيمي

"لكي تكون ادارة الأفراد فعالة فإنه لايكفي أن يكون هناك برنامج فعال للأفراد،بل يجب أن يكون هناك أيضا التنظيم القادر على جعل هذا البرنامج نافذا و إقامة الهيكل التنظيمي الذي يساعد على ذلك"(الشنواني،1972).

وفي دراسة قام بها Cosh واخرون (2012) اكدو بأهمية أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي وأن لامركزية اتخاذ القرار مدعومة بهيكل تنظيمي رسمي يدعم ابداع الموظفين في أعمالهم .

وذكر رضا (2010) ص 118 أن الهيكل التنظيمي يعتمد بشكل أساسي على الأفراد العاملين ولذا فإن هنالك عددا من الاعتبارات الإنسانية التي يجب مراعاتها عند إعداد الهيكل التنظيمي وهي:

1-الإستفادة من خبرات الأفراد وتخصصاتهم .

2-توفير الحماية اللازمة للفرد في سبيل أداء واجبه.

3-طاقة الأفراد من حيث الوقت ونطاق الإشراف .

4-الظروف المتغيرة في المنشأة وفي المجتمع.

الفصل الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يحتوي هذ الفصل على عرض وتحليل بيانات الدراسة،من ناحية وصف خصائص العينة التي اشتملتها الدراسة،واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

1-3 وصف خصائص عيّنة الدراسة:

يتناول هذا الجزء من هذا الفصل وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

ولبيان وصف خصائص عينة الدراسة، تم ايجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الجدول(4). توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	198	58.8

	أنثى	139	41.2
العمر	30 سنة فأقل	55	16.3
	من 31-40 سنة	150	44.5
	من 41 سنة فأكثر	132	39.2
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط أو أقل	67	19.9
	بكالوريوس	182	54
	دراسات عليا	88	26.1
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	35	10.4
	من 5-9 سنوات	93	27.6
	من 10-15 سنة	87	25.8
	أكثر من 15 سنة	122	36.2
المسمى الوظيفي	مدير	38	11.3
	رئيس قسم	91	27
	موظف تنفيذي	208	61.7
	Total	337	100

يبين الجدول(4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الديموغرافية، حيث يتبين ما يلي:

1. **الجنس**: بلغت نسبة الذكور أفراد عينة الدراسة (58.8%)، ونسبة الإناث (41.2%).
2. **العمر**: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تقل أعمارهم عن الثلاثون عاماً (16.3%)، ومن تتراوح أعمارهم ما بين (31-40 سنة) (44.5%)، وبلغت نسبة من تزيد أعمارهم عن 40 عاما (39.2%).
3. **المؤهل العلمي**: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الحاصلين على الدبلوم المتوسط فأقل (19.9%)، والحاصلين على درجة البكالوريوس (54.0%)، ونسبة الحاصلين على الدراسات العليا (26.1%).
4. **الخبرة العملية**: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تقل خبرتهم عن الخمس سنوات (10.4%)، ونسبة من تتراوح خبرتهم ما بين (5-9 سنوات) (27.6%)، ومن تتراوح ما بين (10-15 سنة) (25.8%)، ونسبة من تزيد خبرتهم عن 15 سنة (36.2%).

5. **المسمى الوظيفي**: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من المدراء (11.3%)، ونسبة رؤساء الأقسام (27%)، ونسبة الموظفين التنفيذيين (61.7%).

2-3عرض وتحليل نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة المتعلّقة بأثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

1-2-3خصائص إجابات أفراد عينة الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب واختبار ت للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وقد تم توزيع المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان باعتماد المعايير التالية:

- **درجة الموافقة المرتفعة:** وتشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أكبر من (3.66) وبنسبة مئوية أكبر من (73.2%).

- **درجة الموافقة المتوسطة:** وتشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.66-2.34) وبنسبة مئوية (46.8%-73.2%).

- **درجة الموافقة المتدنية:** وتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من (2.34) وبنسبة مئوية أقل من (46.8%).

توضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة:

الجدول(5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الموافقة
تخصص وظيفي واحد	3.42	0.794	68.3	4	متوسطة
تسلسل هرمي للسلطة	3.73	0.607	74.6	1	مرتفعة

المركزية	3.5	0.9955	70	3	متوسطة
المعيارية	3.59	0.781	71.9	2	متوسطة
الهيكل التنظيمي الميكانيكي	**3.56**	**0.539**	**71.2**	**1**	**متوسطة**
تخصصات وظيفية	3.26	1.172	65.3	4	متوسطة
فرق عمل	3.58	0.767	71.7	1	متوسطة
اللامركزية	3.48	0.801	69.6	2	متوسطة
التفاوض المشترك	3.43	0.716	68.6	3	متوسطة
الهيكل التنظيمي العضوي	**3.44**	**0.699**	**68.8**	**2**	**متوسطة**
الأداء الوظيفي	**3.88**	**0.467**	**77.5**		**مرتفعة**

يتضح من الجدول (5) أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مجالات بعد "الهيكل التنظيمي الميكانيكي" من (3.73) بنسبة مئوية (74.6%) في حدها الأعلى لمجال "التسلسل الهرمي للسلطة"، وكانت في "التخصص الوظيفي الواحد" (3.42) بنسبة مئوية (68.3%) في حدها الأدنى وبلغت درجة الموافقة للبعد "3.56" بنسبة مئوية بلغت (71.2%) وهي درجة موافقة متوسطة، وتراوحت لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مجالات بعد "الهيكل التنظيمي العضوي" من (3.58) بنسبة مئوية (71.7%) في حدها الأعلى لمجال "فرق العمل"، وكانت في "التخصصات الوظيفية" (3.26) بنسبة مئوية (65.3%) في حدها الأدنى وبلغت درجة الموافقة للبعد "3.44" بنسبة مئوية بلغت (68.8%) وهي درجة موافقة متوسطة.

وفيما يلي تفصيل لنتائج الفقرات المعبرة عن مجالات الدراسة:

أولاً:الهيكل التنظيمي الميكانيكي

المجال الأول: التخصص الوظيفي الواحد

يشير الجدول (6) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "التخصص الوظيفي الواحد"

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مجال الدراسة (التخصص الوظيفي الواحد)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
يشرف كل رئيس على عدد محدود وقليل من المرؤوسيين(نطاق إشراف ضيق)	3.74	0.939	74.8	مرتفعة
يؤدي كل قسم المهام دون تداخل او ازدواجية مع مهام الأقسام الأخرى	3.57	1.124	71.4	متوسطة
يقوم كل موظف بتأدية مهام في مجال اختصاصه فقط	3.26	1.111	65.2	متوسطة
يتم توزيع الموظفين للدورات التدريبية وفقا للتخصصات الوظيفية	3.09	1.241	61.8	متوسطة
المعدل	3.415	1.10375	68.3	متوسطة

ويتضح من الجدول (6) أن درجات الموافقة جاءت متوسطة لجميع الفقرات وجاء ترتيبها كالآتي: "يؤدي كل قسم المهام دون تداخل او ازدواجية مع مهام الأقسام الأخرى بمتوسط حسابي (3.57)، يقوم كل موظف بتأدية مهام في مجال اختصاصه فقط بمتوسط حسابي (3.26)،يتم توزيع الموظفين للدورات التدريبية وفقا للتخصصات الوظيفية بمتوسط حسابي (3.09)" عدا الفقرة " يشرف كل رئيس على عدد محدود وقليل من المرؤوسيين(نطاق إشراف ضيق)" حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة بلغت (3.74)، وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.42) بنسبة مئوية (68.3%) وهو معدل يمثل درجة موافقة متوسطة.

المجال الثاني: التسلسل الهرمي للسلطة

يشير الجدول (7) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "التسلسل الهرمي للسلطة".

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مجال الدراسة (التسلسل الهرمي للسلطة)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
يتسم الهيكل التنظيمي بتعدد المستويات	3.91	0.824	78.2	مرتفعة

الادارية				
يوضح التسلسل الهرمي في الوزارة المهام وخطوط المسؤولية	3.76	0.899	75.2	مرتفعة
الإتصالات عمودية أكثر منها أفقية	3.68	0.895	73.6	مرتفعة
الإتصالات مكتوبة أكثر منها لفظية	3.66	1.027	73.2	متوسطة
يتم إتباع القنوات الرسمية للإتصال مع أي فرد في المنظمة	3.64	0.988	72.8	متوسطة
المعدل	3.73	0.9266	74.6	مرتفعة

ويتضح من الجدول (7) أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة لجميع الفقرات وجاء ترتيبها كالآتي: "يتسم الهيكل التنظيمي بتعدد المستويات الادارية بمتوسط حسابي (3.91)،يوضح التسلسل الهرمي في الوزارة المهام وخطوط المسؤولية بمتوسط حسابي (3.76)،الإتصالات عمودية أكثر منها أفقية بمتوسط حسابي (3.68)" عدا الفقرتين " الإتصالات مكتوبة أكثر منها لفظية ، يتم إتباع القنوات الرسمية للإتصال مع أي فرد في المنظمة" حيث حصلتا على متوسطات حسابية بدرجة تقدير متوسطة بلغت (3.66، 3.64) على التوالي ، وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.73) بنسبة مئوية (74.6%) وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة.

- المجال الثالث: المركزية

يشير الجدول (8) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "المركزية"

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مجال الدراسة (المركزية)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
تراقب الإدارة العليا بشكل مباشر تنفيذ القرارات الإدارية في الوزارة	3.59	0.948	71.8	متوسطة
يتم إتخاذ القرار بشكل منفرد من قبل الإدارة	3.41	1.043	68.2	متوسطة
المعدل	3.5	0.9955	70	متوسطة

ويتضح من الجدول (8) أن درجات الموافقة جاءت متوسطة لجميع الفقرات حيث جاء ترتيب الفقرات كالآتي: " تراقب الإدارة العليا بشكل مباشر تنفيذ القرارات الإدارية في الوزارة

بمتوسط حسابي (3.59)، يتم إتخاذ القرار بشكل منفرد من قبل الإدارة بمتوسط حسابي (3.41)" وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.5) بنسبة مئوية (70.0%) وهو معدل يمثل درجة موافقة متوسطة.

- المجال الرابع: المعيارية:

يشير الجدول (9) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "المعيارية"

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مجال الدراسة (المعيارية)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
يوجد إجراءات محددة لتأدية المهام الوظيفية وإتخاذ القرارات	3.63	0.927	72.6	متوسطة
يتم الإلتزام بالإجراءات المكتوبة عندتنفيذ المهام بحرفية	3.56	0.947	71.2	متوسطة
المعدل	3.59	0.937	71.9	متوسطة

ويتضح من الجدول (9) أن درجات الموافقة جاءت متوسطة لجميع الفقرات حيث جاء ترتيب الفقرات كالآتي: "يوجد إجراءات محددة لتأدية المهام الوظيفية وإتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (3.63)، يتم الإلتزام بالإجراءات المكتوبة عند تنفيذ المهام بحرفية بمتوسط حسابي (3.56)" وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.59) بنسبة مئوية (71.9%) وهو معدل يمثل درجة موافقة متوسطة.

ثانياً:الهيكل التنظيمي العضوي

- المجال الأول: التخصص الوظيفي المتعدد

يشير الجدول (10) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "التخصص الوظيفي المتعدد"

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مجال الدراسة (التخصصات الوظيفية المتعددة)

درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	65.2	1.172	3.26	تدعم الوزارة الموظفين وتحفزهم على اكتساب مهارات وظيفية جديدة لمواكبة التغيرات في المهام المطلوب تنفيذها

ويتضح من الجدول (10) أن درجة الموافقة جاءت متوسطة للفقرة المعبرة عن مجال "التخصصات الوظيفية المتعددة" حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.26%) بنسبة مئوية بلغت (65.2%).

- **المجال الثاني: فرق العمل**

يشير الجدول (11) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "فرق العمل"

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مجال الدراسة (فرق العمل)

درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	77.4	0.856	3.87	يتطلب إنجاز المهام التعاون مع الموظفين بشكل متواصل
متوسطة	69.8	1.035	3.49	تدعم الوزارة العمل الجماعي والإتصال المباشر بين الموظفين لتنفيذ معظم المهام
متوسطة	67.8	1.015	3.39	تتبع الوزارة مبدأ فرق العمل كأداة رئيسية لتنسيق الأعمال
متوسطة	71.67	0.968	3.58	المعدل

ويتضح من الجدول (11) أن درجات الموافقة جاءت متوسطة لجميع الفقرات حيث جاء ترتيب الفقرات كالآتي: "تدعم الوزارة العمل الجماعي والإتصال المباشر بين الموظفين لتنفيذ معظم المهام بمتوسط حسابي (3.49)، تدعم الوزارة العمل الجماعي والإتصال المباشر بين الموظفين لتنفيذ معظم المهام بمتوسط حسابي (3.39)"، عدا الفقرة " يتطلب إنجاز المهام التعاون مع الموظفين بشكل متواصل" حيث حصلت على متوسط حسابي بدرجة موافقة مرتفعة بلغت (3.87)، وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.58) بنسبة مئوية (71.67%) وهو معدل يمثل درجة موافقة متوسطة.

- **المجال الثالث: اللامركزية**

يشير الجدول (12) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "اللامركزية"

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مجال الدراسة (اللامركزية)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
.أمارس الصلاحيات الكافية لتنفيذ المهام الموكلة إلي	3.64	1.029	72.8	متوسطة
.يفوض المدير جزءا من صلاحياته للمرؤوسين كلما إقتضت الحاجة	3.62	0.996	72.4	متوسطة
.الهيكل التنظيمي يدعم اسلوب اللامركزية في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات	3.34	1.024	66.8	متوسطة
.نظام الرقابة في الوزارة يعزز مفهوم الرقابة الذاتية في العمل	3.32	1.045	66.4	متوسطة
المعدل	3.48	1.0235	69.6	متوسطة

ويتضح من الجدول (12) أن درجات الموافقة جاءت متوسطة لجميع الفقرات حيث جاء ترتيب الفقرات كالآتي: " أمارس الصلاحيات الكافية لتنفيذ المهام الموكلة إليبمتوسط حسابي (3.64)، يفوض المدير جزءا من صلاحياته للمرؤوسين كلما إقتضت الحاجة بمتوسط حسابي (3.62)، الهيكل التنظيمي يدعم اسلوب اللامركزية في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (3.34)،نظام الرقابة في الوزارة يعزز مفهوم الرقابة الذاتية في العمل بمتوسط حسابي (3.32)" وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.48) بنسبة مئوية (69.6%) وهو معدل يمثل درجة موافقة متوسطة.

-المجال الرابع: التفاوض المشترك

يشير الجدول (13) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "التفاوض المشترك".

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مجال الدراسة (التفاوض المشترك)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
أتعاون مع بعض الموظفين (رؤساء أو مرؤوسين) في حل المشاكل	3.66	1.011	73.2	متوسطة

هنالك حرية لإبداء الرأي في تنفيذ الأعمال.	3.36	1.037	67.2	متوسطة
يمكن لبعض الموظفين الخروج عن اتباع بعض الأنظمة واللوائح	3.28	1.053	65.6	متوسطة
المعدل	3.43	1.033	68.67	متوسطة

ويتضح من الجدول (13) أن درجات الموافقة جاءت متوسطة لجميع الفقرات حيث جاء ترتيب الفقرات كالآتي: " أتعاون مع بعض الموظفين (رؤساء أو مرؤوسين) في حل المشاكلبمتوسط حسابي (3.66)، هنالك حرية لإبداء الرأي في تنفيذ الأعمال بمتوسط حسابي (3.36)، يمكن لبعض الموظفين الخروج عن اتباع بعض الأنظمة واللوائح بمتوسط حسابي (3.28)" وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.43) بنسبة مئوية (68.67%)وهو معدل يمثل درجة موافقة متوسطة.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

يشير الجدول (14) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "الأداء الوظيفي.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مجال الدراسة (الأداء الوظيفي)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
أبذل قصارى جهدي للتقدم في عملي	4.22	0.744	84.4	مرتفعة
التزم بأوقات العمل الرسمي.	4.16	0.880	83.3	مرتفعة
أنفذ المهام المطلوبة مني بجودة عالية.	4.13	0.799	82.6	مرتفعة
أنفذ المهام المطلوبة مني في المواعيد المحددة.	4.12	0.838	82.4	مرتفعة
إن أدائي في الوزارةيتصف بالدقة	4.09	0.772	81.8	مرتفعة
أقوم بإنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إلي وفقا لتوقعات رئيسي في العمل.	4.04	0.788	80.8	مرتفعة
تتابع الإدارة مدى إلتزام الموظفين بالقيام بمهامهم الوظيفية	3.80	0.940	75.9	مرتفعة
أعمل وفقا لمعايير الأداء الموضوعة مسبقا.	3.77	0.843	75.5	مرتفعة
تحقق الوزارة الأهداف الموضوعة في الوقت المحدد.	3.65	0.958	73.0	متوسطة
المهام المطلوب إنجازها أكبر من القدرات الموجودة في الوزارة	3.41	1.043	68.1	متوسطة
عدد الموظفين في الوزارة يتناسب مع المهام والأعمال المطلوبة	3.26	1.208	65.2	متوسطة
المعدل	3.88	0.892	77.5	مرتفعة

ويتضح من الجدول (14) أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة للفقرات " أبذل قصارى جهدي للتقدم في عملي بمتوسط حسابي (4.22) ، التزم بأوقات العمل الرسمي بمتوسط حسابي (4.16) ، أنفذ المهام المطلوبة مني بجودة عاليةبمتوسط حسابي (4.13)، أنفذ المهام المطلوبة مني في المواعيد المحددة بمتوسط حسابي (4.12)، أدائي في الوزارة يتصف بالدقة بمتوسط حسابي (4.09) ، أقوم بإنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إلي وفقا لتوقعات رئيسي في العمل بمتوسط حسابي (4.04)، تتابع الإدارة مدى إلتزام الموظفين بالقيام بمهامهم الوظيفية بمتوسط حسابي (3.80)، أعمل وفقا لمعايير الأداء الموضوعة مسبقا بمتوسط حسابي (3.77)" ومتوسطة للفقرات " تحقق الوزارة الأهداف الموضوعة في الوقت المحدد بمتوسط حسابي (3.65)،المهام المطلوب إنجازها أكبر من القدرات الموجودة في الوزارة بمتوسط حسابي (3.41)،عدد الموظفين في الوزارة يتناسب مع المهام والأعمال المطلوبة بمتوسط حسابي (3.26)" وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.88) بنسبة مئوية (77.5%)وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة.

3-3 اختبار فرضيات الدراسة

ويتضمن ذلك اختبار كل من الفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

الفرضية الرئيسية الاولى

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الهيكل التنظيمي (الميكانيكي والعضوي)على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1-الفرضية الفرعية الأولى: **لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.**

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(15) . نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى

المجال	B	t	Sig.
تخصص وظيفي واحد	0.124	3.888	0.000
تسلسل هرمي للسلطة	0.14	3.087	0.002
المركزية	-0.029	-0.819	0.414
المعيارية	0.151	4.218	0.000
R2	0.251		
F	27.806		
Sig.	0.000*		

يشير الجدول (15) إلى أن خصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (27.809) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج.

كما تظهر النتائج أن 25.1% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود لخصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي.

وتشير نتائج التحليل الجزئي في الجدول (15) إلى أن "المعيارية" هو الأكثر إسهاماً في هذا التأثير.

مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: يوجداثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

الفرضية الأولىمن الفرعية الأولى من الرئيسة الأولى: لا يوجداثر ذو دلالة إحصائية للتخصص الوظيفي الواحد على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الأولى من الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(16). نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية الدراسة الأولى من الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى

	B	t
تخصص وظيفي واحد	0.226	7.631
R2	0.148	
F	58.233	
Sig.	0.000*	

يشير الجدول (16) إلى أن التخصص الوظيفي الواحد يمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (58.233) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05.

كما تظهر النتائج أن 14.8% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود للتخصص الوظيفي الواحد.

مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخصص الوظيفي الواحد على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

الفرضية الثانية من الفرعية الأولى من الرئيسة الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتسلسل الهرمي للسلطة على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الثانية من الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(17). نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية الدراسة الثانية من الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى

	B	t
تسلسل هرمي للسلطة	0.3	7.738
R2	0.152	
F	59.872	
Sig.	0.000*	

يشير الجدول (17) إلى أن التسلسل الهرمي للسلطة يمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (59.872) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05.

كما تظهر النتائج أن 15.2% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود للتسلسل الهرمي للسلطة.

مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتسلسل الهرمي للسلطة على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

الفرضية الثالثة من الفرعية الأولى من الرئيسة الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية المركزية على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الثالثة من الفرعية الاولى من الرئيسية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(18). نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية الدراسة الثالثة من الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى

	B	t
المركزية	0.123	3.5
R2	0.035	
F	12.25	
Sig.	0.001*	

يشير الجدول (18) إلى أن المركزية تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (12.25) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05.

كما تظهر النتائج أن 3.5% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود للمركزية،.

مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمركزية على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

الفرضية الرابعة من الفرعية الأولى من الرئيسة الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمعيارية على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الرابعة من الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(19). نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية الدراسة الرابعة من الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى

	B	t
المعيارية	0.252	8.515
R2	0.178	
F	72.5	
Sig.	0.000*	

يشير الجدول (19) إلى أن المعيارية تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (72.5) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05.

كما تظهر النتائج أن 17.8% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود للمعيارية.

مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمعيارية على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

2-الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى: **لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الهيكل التنظيمي العضوي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن**

.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(20). نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى

المجال	B	t	Sig.
تخصصات وظيفية	-0.015	-0.692	0.49
فرق عمل	0.124	3.24	0.001
اللامركزية	0.201	5.275	0.000
التفاوض المشترك	0.077	1.939	0.053
R2	0.318		

		38.44	F
		0.000*	Sig.

يشير الجدول (20) إلى أن خصائص الهيكل التنظيمي العضوي تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (38.44) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية الانموذج.

كما تظهر النتائج أن 31.8% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود لخصائص الهيكل التنظيمي العضوي.

وتشير نتائج التحليل الجزئي في الجدول (20) إلى أن "اللامركزية" هي الأكثر إسهاماً في هذا التأثير.

مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: يوجداثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الهيكل التنظيمي العضوي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

الفرضية الأولى من الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى: لا يوجداثر ذو دلالة إحصائية للتخصص الوظيفي المتعدد على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الأولى الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(21). نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية الدراسة الأولى من الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى

t	B	
5.479	0.114	تخصصات وظيفية
	0.089	R2
	30.109	F
	0.000*	Sig.

يشير الجدول (21) إلى أن التخصصات الوظيفية المتعددة تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (30.109) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05.

كما تظهر النتائج أن 8.9% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود للتخصصات الوظيفية المتعددة.

مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخصصات الوظيفية المتعددة على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

الفرضية الثانية من الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الثانية من الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(22). نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية الدراسة الثانية الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى

t	B	
9.792	0.287	فرق عمل
	0.223	R2
	95.88	F
	0.000*	Sig.

يشير الجدول (22) إلى أن فرق العمل تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (95.88) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05.

كما تظهر النتائج أن 22,3% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود لفرق العمل.

مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: يوجداثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

الفرضية الثالثة من الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى: لا يوجداثر ذو دلالة إحصائية للامركزية على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الثالثة من الفرعية الثانية من الرئيسية الاولى قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(23). نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية الدراسة الثالثة من الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى

t	B	
11.432	0.309	اللامركزية
	0.281	R2
	80.683	F
	0.000*	Sig.

يشير الجدول (23) إلى أن اللامركزية تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (80.683) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05.

كما تظهر النتائج أن 28.1% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود للامركزية.

مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: يوجداثر ذو دلالة إحصائية للامركزية على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

الفرضية الرابعة من الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى: لا يوجداثر ذو دلالة إحصائية للتفاوض المشترك على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الرابعة من الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(24). نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية الدراسة الرابعة من الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى

t	B	
8.307	0.27	التفاوض المشترك
	0.171	R2
	68.998	F
	0.000*	Sig.

يشير الجدول (24) إلى أن التفاوض المشترك يمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (68.998) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05.

كما تظهر النتائج أن 17.1% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود للتفاوض المشترك.

مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: يوجداثر ذو دلالة إحصائية للتفاوض المشترك على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يختلف أثر الأداء الوظيفي باختلاف العوامل الديمغرافية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية

الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية: لا يختلف أثر الأداء الوظيفي باختلاف الجنس في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية قامت الباحثة باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(25). نتائج ت للعينات المستقلة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية

المجال	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي	-1.527	335	0.128	ذكر	198	3.84	0.482
				أنثى	139	3.92	0.441

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن ت لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من (0.05) مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: لا يختلف أثر الأداء الوظيفي باختلاف الجنس في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية: لا يختلف الأداء الوظيفي باختلاف الخبرة العملية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول(26). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاداء الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة العملية

المجال	الخبرة العملية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي	أقل من 5 سنوات	35	3.82	0.549
	من 5-9 سنوات	93	3.84	0.497
	من 10-15 سنة	87	3.88	0.439
	أكثر من 15 سنة	122	3.92	0.439
	Total	337	3.88	0.467

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة العملية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة احصائية، الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(27). نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية

المجال		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.438	3	0.146	0.667	0.573
	داخل المجموعات	72.827	333	0.219		
	المجموع	73.264	336			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن جميع قيم ف لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من 0.05 مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: لا يختلف الأداء الوظيفي باختلاف الخبرة العملية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية: لا يختلف أثر الأداء الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول(28). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي	دبلوم متوسط أو أقل	67	3.85	0.561
	بكالوريوس	182	3.90	0.426
	دراسات عليا	88	3.85	0.471
	Total	337	3.88	0.467

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة احصائية، الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(29). نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية

المجال		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.243	2	0.122	0.557	0.574
	داخل المجموعات	73.021	334	0.219		
	المجموع	73.264	336			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ف لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من 0.05 مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: لا يختلف الأداء الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية: لا يختلف الأداء الوظيفي باختلاف العمر في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول(30). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاداء الوظيفي تبعاً لمتغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي	30 سنة فأقل	55	3.78	0.595
	من 31-40 سنة	150	3.86	0.406
	من 41 سنة فأكثر	132	3.94	0.466
	Total	337	3.88	0.467

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة احصائية، الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(31). نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية

المجال		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.112	2	0.556	2.574	0.078
	داخل المجموعات	72.152	334	0.216		
	المجموع	73.264	336			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ف لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من 0.05 مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: لا يختلف أثر الأداء الوظيفي باختلاف العمر في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الثانية: لا يختلف أثر الأداء الوظيفي باختلاف المسمى الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الخامسة من الرئيسية الثانية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول(32). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي	مدير	38	3.98	0.358
	رئيس قسم	91	3.90	0.463
	موظف تنفيذي	208	3.85	0.485
	Total	337	3.88	0.467

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة احصائية، الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (33) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية

المجال		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.617	2	0.309	1.419	0.244
	داخل المجموعات	72.647	334	0.218		
	المجموع	73.264	336			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ف لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من 0.05 مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية التي تنص على: لا يختلف أثر الأداء الوظيفي باختلاف المسمى الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات

1-4 مناقشة نتائج الدراسة

سيتم في هذا الفصل مناقشة خصائص عينة الدراسة،ومناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الهيكل التنظيمي الميكانيكي وبعد الهيكل التنظيمي العضوي وعلى بعد الأداءالوظيفي،وأيضامناقشة النتائج المرتبطة بفرضيات الدراسة.

مناقشة خصائص عينة الدراسة

1-الجنس: بلغت نسبة الذكور أفراد عينة الدراسة (58.8%)، ونسبة الإناث (41.2%)، وهذا يعود إلى ثقافة المجتمع ونظرته إلى عمل المرأة والتزام المرأة بترك العمل للمسؤليات الإجتماعية التي تقع على عاتقها.

2-العمر: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تقل أعمارهم عن الثلاثون عاماً (16.3%)، ومن تتراوح أعمارهم ما بين (31-40 سنة) (44.5%)، وبلغت نسبة من تزيد أعمارهم عن 40 عاما (39.2%)، وكما نلاحظ أن أعلى نسبة من الموظفين تتراوح أعمارهم بين (31-40سنة) وهذ يدل على أن أجهزة الخدمة المدنية تسعى للحفاظ على كفاءات شابة ذو مؤهلات عالية للإرتقاء بمستوى العمل والأداء.

3-المؤهل العلمي: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الحاصلين على الدبلوم المتوسط فأقل (19.9%)، والحاصلين على درجة البكالوريوس (54.0%)، ونسبة الحاصلين على الدراسات العليا (26.1%)، ونالت درجة البكالوريوس النسبة الأعلى وذلك لأن الحد الأدنى للتعيين في الوزارات هو الحصول على درجة البكالوريوس.

4-الخبرة العملية: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تقل خبرتهم عن الخمس سنوات (10.4%)، ونسبة من تتراوح خبرتهم ما بين (5-9 سنوات) (27.6%)، ومن تتراوح ما بين (10-15 سنة) (25.8%)، ونسبة من تزيد خبرتهم عن 15 سنة (36.2%)،وهذا يتناسب مع أن أعلى نسبة للموظفين تراوحت أعمارهم مابين (31-40) وبالتالي ازدياد خبراتهم.

5-المسمى الوظيفي: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من المدراء (11.3%)، ونسبة رؤساء الأقسام (27%)، ونسبة الموظفين التنفيذيين (61.7%)،وهذا يتناسب مع التسلسل الهرمي لأجهزة الخدمة المدنية ،حيث يقل عدد الموظفين بالإتجاه من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه .

مناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الهيكل التنظيمي الميكانيكي ومجالاته(تخصص وظيفي واحد-تسلسل هرمي للسلطة-مركزية-معيارية)،وبعد الهيكل التنظيمي العضوي ومجالاته (تخصصات وظيفية متعددة-فرق عمل-لامركزية-تفاوض مشترك).

وبلغت درجة موافقة أفراد العينة لبعد الهيكل التنظيمي الميكانيكي "3.56" بنسبة مئوية بلغت (71.2%) وهي درجة موافقة متوسطة. وجاء مجال التسلسل الهرمي في حده الأعلى بمتوسط حسابي (3,73)،وجاء التخصص الوظيفي الواحد في حده الأدنى بمتوسط حسابي(3,42).

-أما الهيكل التنظيمي العضوي جاء بدرجة متوسطة وهي(3.44)أي بنسبة (68,8%),وجاء مجال فرق العمل في حده الأعلى بمتوسط حسابي (3,58)،وجائت التخصصات الوظيفية المتعددة في حدها الأدنى بمتوسط حسابي(3,26).

ومن الممكن أن تعزى النتيجة التي أوضحت وجود خصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي (تخصص وظيفي واحد،تسلسل هرمي،مركزية،معيارية)وخصائص الهيكل التنظيمي العضوي(تخصصات وظيفية متعددة،فرق عمل،لامركزية،تفاوض مشترك) مجتمعة في أجهزة الخدمة المدنية إلى وجود أقسام أو وظائف معينة تحتاج طبيعة مهامها الى خصائص الهيكل التنظيمي العضوي وأخرى تحتاج إلى خصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي.

ومن الممكن أن تعزى نتيجة أن مجال التسلسل الهرمي هو المجال الوحيد من مجالات بعدي الهيكل العضوي والميكانيكي الذي حصل على تقدير مرتفع بمتوسط حسابي (3,73)، الى كبر حجم أجهزة الخدمة المدنية في الأردن وعدد العاملين فيها وبالتالي يستخدم التسلسل الهرمي كأداة تنسيق بين أجزاءها.

ويعلل الباحث حصول مجال فرق العمل على أعلى متوسط حسابي بين مجالات الهيكل التنظيمي العضوي بمقدار (3,58) ،وذلك لأن أجهزة الخدمة المدنية تقوم بعمل مشاريع مختلفة تستلزم التعاون ووجود فرق العمل لتنفيذ هذه المشاريع.

مناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأداء الوظيفي

بلغ المعدل الكلي لبعد الأداء الوظيفي (3.88) بنسبة مئوية (77.5%)وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة. ومن الممكن أن نستنتج من ذلك ملائمة الهيكل التنظيمي لطبيعة عمل أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

مناقشة النتائج المرتبطة بفرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على" **لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الهيكل التنظيمي (الميكانيكي والعضوي)على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.'ويتفرع عنها :**

-الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى والتي تنص على "لايوجد **أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن ."**

أشارت النتائج أن خصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (27.809) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج.وأن 25.1% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود لخصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي.

- الفرضية الفرعية الأولى من الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى والتي تنص على **"لايوجد أثرذو دلالة إحصائية للتخصص الوظيفي الواحد على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن."**

أشارت النتائج أن التخصص الوظيفي الواحد يمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (58.233) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05. وكما تظهر النتائج أن 14.8% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود للتخصص الوظيفي الواحد،واتفقت بذلك جزئيا مع دراسة June وMohammad (2011) حيث ركزت الدراسة على ضرورة وأهمية الموائمة بين الشخص والوظيفة خاصة عند اتخاذ قرار تعيين الموظف،ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن تقسيم العمل المبني على التخصص الوظيفي و وضع

الشخص المناسب في المكان المناسب ومن لديه خلفية عن تلك الوظيفة وتحديدا بالدراسة الجامعية من شأنه أن يساهم في تحسين أداء الفرد وإنتاجيته خاصة في وظائف معينة مثل المحاسبة .

-الفرضية الفرعية الثانية من الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى والتي تنص على **"لايوجد أثرذو دلالة إحصائية للتسلسل الهرمي للسلطة على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن."**

أشارت النتائج أن التسلسل الهرمي للسلطة يمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (59.872) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05،وكما تظهر النتائج أن 15.2% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود للتسلسل الهرمي للسلطة، ويعلل الباحث ذلك بأن الهيكل التنظيمي لأجهزة الخدمة يتسم بتعدد المستويات الادارية ولذلك فإن التسلسل الهرمي للسلطة يساعد في توضيح خطوط المسؤولية ونطاق الإشراف وبالتالي توضيح مهام جميع موظفي الوزارة مايؤثر ايجابيا على مستوى أداء الموظفين .

- الفرضية الفرعية الثالثة من الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى والتي تنص على **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن."**

أشارت النتائج أن المركزية تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (12.25) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05، و أن 3.5% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود للمركزية، ويعلل الباحث هذا الأثر القليل نسبيا للمركزية على الأداء الوظيفي إلى المفهوم الشائع بين العامة بأن أجهزة الخدمة المدنية تسيطر عليها المركزية الشديدة،فبالتالي يعتاد الموظف على وجودها ولايعود لها أثرا مهما على أداءه.

- الفرضية الفرعية الرابعة من الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى والتي تنص على **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعيارية على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن."**

أظهرت النتائج أن المعيارية تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (72.5) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05،وأن 17.8% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود للمعيارية،وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة المطيري(2017) الذي أكد على أهمية العمل على إعداد وصف وظيفي واضح ومكتوب لتأثيره على مستوى أداء العاملين ،وكذلك جاءت دراسة الرفاعي (1998) مؤكدة على ذلك ودعت إلى توثيق قواعد واجراءات العمل بشكل أكبر لتحسين مستوى أداء الموظفين،وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن "المعيارية" هو الأكثر إسهاماً في التأثير على الأداء الوظيفي،ويعزى ذلك إلى أن وضوح إجراءات العمل والمهام تساعد الموظف على معرفة مسؤولياته ومستوى الأداء المطلوب منه وبالتالي الأهداف التي يجب تحقيقها.

- الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى والتي تنص على **"لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الهيكل التنظيمي العضوي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن "**.

أشارت النتائج أن خصائص الهيكل التنظيمي العضوي تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (38.44) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج.وأن 31.8% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود لخصائص الهيكل التنظيمي العضوي،وتتفق هذه الدراسة جزئيا مع دراسة Bhargave وSinha (1992) من حيث أهمية الهيكل التنظيمي العضوي في تأثيره إيجابيا على الأداء وبالتالي فاعلية المنظمة

وأوضحت نتائج تحليل الفرضية الأولى بفرعيها الأول والثاني أن خصائص الهيكل التنظيمي العضوي لها التأثير الإيجابي الأكبر على الأداء الوظيفي مقارنة بتأثير خصائص الهيكل الميكانيكي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن ،حيث تظهر النتائج أن(25.1%)من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود لخصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي،و(31,8%) تعود لخصائص الهيكل التنظيمي العضوي وذلك يعزى إلى أن الهيكل التنظيمي العضوي يخفف العبء على الإدارات العليا من خلال تفويض الصلاحيات وهذا يمكنهم من التركيز على الشؤون الإدارية المهمة وتخصيص كل الوقت لها،فيسهم ذلك في تحسين مستوى أداءهم،أما بالنسبة للمستويات الدنيا فإن التفويض والمشاركة في إتخاذ القرار يحفز الأفراد لتحقيق مستوى أداء مرتفع،كما أن تشكيل فرق العمل من مختلف التخصصات

لتنفيذ مهمة مشتركة والتعاون المطلوب بين الموظفين فيها يكسبهم مهارات وخبرات إضافية مما يحسن من كفاءاتهم ومستوى ادائهم.

وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة الشاهد(1989) الذي استنتج عدم وجود علاقة أو أثر بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي،ولكنها تشابهت مع نتيجة دراسة عطاالله (1989)الذي أكد على أهمية هذه العلاقة.

- الفرضية الفرعية الأولى من الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى والتي تنص على **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخصصات الوظيفية المتعددة على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن."**

أشارت النتائج أن التخصصات الوظيفية المتعددة تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (30.109) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05،و أن 8.9% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود للتخصصات الوظيفية المتعددة،ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن التخصصات الوظيفية المتعددة تنمي مستوى مهارات وقدرات الأفراد التي تفيدهم في الحصول على اكبر نفع لشخصهم و لمنظمتهم وتزيد من ثقتهم واعتزازهم بنفسه ودوره في العمل الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين مستوى أداءه.

- الفرضية الفرعية الثانية من الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى والتي تنص على **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن."**

أشارت النتائج أن فرق العمل تمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (95.88) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05،و أن 22,3% من الإختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود لفرق العمل،لذا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.ويعزى ذلك إلى أن فرق العمل تقلل من الشعور بالوحدة،وتزيد من التركيز على تحقيق الهدف،واحساس العاملين بالهوية والفخر بادائهم الجماعي،وخلق بيئة محفزة وذلك بالتأكيد من شأنه رفع مستوى أداء العاملين .

-الفرضية الفرعية الثالثة من الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى والتي تنص على **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للامركزية على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن."**

وتشير نتائج التحليل الجزئي أن "اللامركزية" هي الأكثر إسهاماً في هذا التأثير، وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.48) بنسبة مئوية (69.6%) وهو معدل يمثل درجة موافقة متوسطة،واتفقت هذه النتيجة مع دراسةDiaz Monzalve(2003) ، وكذلك مع دراسة الدويكات (1998) ودراسة المطيري(2007) ودراسة العاني (2010) من حيث التركيز على الإهتمام بتفويض السلطة والصلاحيات من أجل تحسين أداء الموظفين واستخدام الرقابة الإدارية المرنة، **ويعزى** ذلك الى تفرغ المدراء للقرارات والمشاكل المهمة، والى سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات،واللامركزية أيضا ترفع من الروح المعنوية للعاملين والرضا الوظيفي واحساسهم بالمشاركة والمسؤولية وبالتالي ترفع من مستوى اداءهم.

- الفرضية الفرعية الرابعة من الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى والتي تنص على **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاوض المشترك على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن."**

أشارت النتائج أن التفاوض المشترك يمارس تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (68.998) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05،وأن 17.1% من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود للتفاوض المشترك، .وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Ali و اخرون(2011) ،وأيضا دراسة Bhargave وSinha (1992) ،وكذلك دراسة Pereira و Osburn(2007)، ودراسة حمزة(2012) ، ودراسة الحنيطي (2010) من حيث أهمية مشاركة الموظفين في مواجهة وحل المشاكل واتخاذ القرارت وذلك للإرتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، ويعزى ذلك إلى تقديم حلول مبتكرة للمشكلات وتحسين جودة القرارات ،وزيادة فاعلية الإتصالات بين الأفراد مما يسهم في تطوير الأداء واكتساب الخبرات.

- الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن."**

أشارت نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية بفروعها الخمسة أنه لايوجد أثر للعوامل الديموغرافية (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة العملية والمسمى الوظيفي) على الأداء الوظيفي ،واختلفت هذه النتيجة مع دراسة عطاالله (1989) حيث وجد فروقات في الأداء الوظيفي يعزى للعوامل الديموغرافية التي سبق ذكرها،ويعلل الباحث هذه النتيجة بأنه لايوجد وظائف معينة للإناث ووظائف للذكور ،و يتم تعيين الأفراد وتكليفهم بالمهام بغض النظر عن تخصصهم وخبرتهم وذلك نتيجة تفشي الواسطة والمحسوبية وسوء الإدارة في هذه الأجهزة ،التي تؤدي إلى البطالة المقنعة أي تكديس الموظفين في الوزارات دون الحاجة إليهم.

2-4 استنتاجات الدراسة

1. أن مستوى الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن جاء مرتفعا بدرجة(3,88).

2- أن تطبيق الهيكل الميكانيكي جاء بفارق بسيط أعلى من درجة تطبيق الهيكل العضوي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن ,حيث أظهر التحليل مايلي :

-الهيكل التنظيمي الميكانيكي جاء بدرجة متوسطة وهي(56,3) أي بنسبة(71,8%),وجاء مجال التسلسل الهرمي في حده الأعلى بمتوسط حسابي (3,73)،وجاء التخصص الوظيفي الواحد في حده الأدنى بمتوسط حسابي(3,42).

-أما الهيكل التنظيمي العضوي جاء بدرجة متوسطة وهي(3.44)أي بنسبة (68,8%),وجاء مجال فرق العمل في حده الأعلى بمتوسط حسابي (3,58)،وجائت التخصصات الوظيفية المتعددة في حدها الأدنى بمتوسط حسابي(3,26).

3- تتميز أجهزة الخدمة المدنية في الأردن بوجود نطاق إشراف ضيق حيث حصلت هذه الفقرة على تقييم مرتفع (3.47)بنسبة (74,8%).

4- أن خصائص الهيكل التنظيمي العضوي لها التأثير الإيجابي الأكبر على الأداء الوظيفي مقارنة بتأثير خصائص الهيكل الميكانيكي على الأداء الوظيفي في

أجهزة الخدمة المدنية في الأردن ،حيث تظهر النتائج أن(25.1%)من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود لخصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي،و(31,8%) تعود لخصائص الهيكل التنظيمي العضوي.

5- أظهرت نتائج الدراسة أن اللا مركزية من أكثر مجالات الهيكل العضوي تأثيرا على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية بنسبة(28.1%).

6- أظهرت نتائج الدراسة أن المعيارية من أكثر مجالات الهيكل الميكانيكي تأثيرا على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية بنسبة(17.8%).

7- أظهرت نتائج الدراسة أن المركزية من أقل مجالات الهيكل الميكانيكي تأثيرا على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية بنسبة(3,5%).

8- أظهرت نتائج الدراسة أن التخصصات الوظيفية المتعددة من أقل مجالات الهيكل العضوي تأثيرا على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية بنسبة(8,9%).

9- لا يختلف الأداء الوظيفي باختلاف العوامل الديموغرافية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن (الجنس،العمر،المؤهل العلمي،الخبرة العملية،المسمى الوظيفي).

3-4 التوصيات

1. العمل على تبني الهيكل التنظيمي العضوي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن لما له من تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي فيها.

2. يجب تحديد الإجراءات اللازمة للقيام بمهام وظيفة ما،حتى يلتزم بها الموظفون،فهي من اهم العوامل الي ترفع من مستوى الأداء الوظيفي ،وتساهم بطاقات الوصف الوظيفي في ذلك.

3. أهمية التركيز على بناء هيكل تنظيمي يدعم اللامركزية في اتخاذ القرار وتنفيذ المهام ،وحث المدراءعلى تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين كلما اقتضت الحاجة.

4. تعزيز مفهوم الرقابة الذاتية في العمل.

5. تعزيز مبدأ المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في حل ومواجهة المشاكل داخل المنظمة،وافساح المجال لحرية إبداء الرأي والتعبير في تنفيذ المهام.

6. على أجهزة الخدمة المدنية دعم الموظفين وتحفيزهم على اكتساب مهارات وظيفية جديدة عن طريق التحاقهم بدورات تدريبية أو من خلال عملية التفويض.

7. أهمية محاولة التقليل من نسبة البطالة المقنعة وذلك بالإستفادة من هذه الثروة البشرية بتوفير الدورات التدريبية لهم لتنمية مهاراتهم وتوزيعهم بين الوزارات بطريقة تضمن الإستخدام الأمثل لهذه الموارد البشرية،والسعي لتطويرمخرجات التعليم لتواكب احتياجات سوق العمل.

8. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول الهيكل التنظيمي ولكن بالتركيز على متغيرات اخرى غير متغيرات هذه الدراسة ،لما للهيكل التنظيمي من أثر كبير ومهم على مستوى الأداء الوظيفي، وأيضا إجراء دراسات مشابهة ولكن بالتركيز على تحليل بيانات كل وزارة وإيجاد الفروقات بينها.

المراجع

المراجع العربية

الكتب

أبوجبارة،هاني واخرون(2002)،**أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية** . عمان:دار وائل للنشر.

ابو شيخة،نادر(2011)،**التنظيم وأساليب العمل**،(ط1).عمان:دار صفاء للنشر والتوزيع.

افندي،عطية (2003)،**تمكين العاملين:مدخل للتحسين والتطوير المستمر**.القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

البياتي،فارس(2011)،**محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية**(ط1).عمان:دار أيلة للنشر والتوزيع.

الخفاجي،نعمة و الغالبي ،طاهر(2009)،**نظرية التنظيم:مدخل الى التصميم**،عمان:دار اليازوري العلمية للنشر واالتوزيع.

الدحلة،فيصل(2001)،**تكنولوجيا الأداء البشري:المفهوم وأساليب القياس والنماذج**.عمان: فيصل عبدالرؤوف الدحلة.

الرحاحلة ،عبد الرزاق(2010)،**نظرية المنظمة**، (ط 1). عمان:مكتبة المجتمع العربي.

السلمي،علي(1998)، **تطوير اداء وتجديد المنظمات**.مصر:دار قباء للنشر والتوزيع.

الشنواني،صلاح(1972)،**مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد :دراسة تحليلية من خلال الأهداف**
.بيروت:دار الاحد.

العلاونة،علي و عبيدات ،محمد (1999) ،**نظرية المنظمة**، عمان: دار رند النشر للتوزيع.

العواملة،نائل(1992)،**تطوير المنظمات:الهياكل والأساليب**،عمان:مؤسسة زهران ميدي.

المغربي،عبدالحميد(2007)،**دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية**
،(ط1)،المنصورة:المكتبة العصرية.

القريوتي،محمد(2000)،**نظرية المنظمة والتنظيم**،(ط1)،عمان:دار وائل للنشر.

الهيتي،خالد(2005)،**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**.(ط2).عمان:دار وائل للنشر.

جاب الله ،رفعت(1988)، **إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي**، القاهرة:بل يرنت .

جاد الرب، سيد(2005)،**إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة**.السويس :،مطبعة العشرى.

جعلوك،محمد(1999)،**كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال**،(ط1)،بيروت:دار الراتب الجامعية.

جودة،محفوظ و درة ،عبد الباري(2012)،**الأساسيات في الإدارة العاصرة:منحى نظامي**،
.عمان :داروائل للنشر. (ط2)

حريم،حسين(2006) ، **تصميم المنظمة:الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل** ،(ط3)،عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم،حسين(1996)، **تصميم المنظمة:الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**،(ط1).عمان:مكتبة الحامد.

حكاك،حسن(1975)،**نظرية منظمة:دراسة علمية وعملية في المظمة والتنظيم**.بيروت:دار النهضة العربية.

درة،عبدالباري(2003)، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات:الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**،القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

رشيد،مازن(2001)،**إدارة الموارد البشرية:الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية**،(ط1).الرياض:مكتبة العبيكان.

رضا،هاشم (2010)،**تنمية وبناء نظم الموارد البشرية** ،(ط1) .عمان:دارالراية للنشروالتوزيع .

زويلف،مهدي(1998)**إدارة الأفراد:مدخل كمي**،(ط3).عمان:دار مجدلاوي للنشر.

سلطان،محمد(2003)،**إدارة الموارد البشرية**.الإسكندرية:دار الجامعة الجديدة.

طه،طارق(2006)،**التنظيم**.الإسكندرية:دار الفكر الجامعي.

عاشور،أحمد(1983)،**ادارة القوى العاملة**،(ط1).بيروت:دار النهضة العربية.

عامر،سامح(2011)، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية** ،(ط1)،عمان :دار الفكر ناشرون وموزعون.

عبدالله،شوقي(1988)،**سياسات الأفراد**،القاهرة:دار النهضة العربية .

عصفور،محمد(1984)،**أصول التنظيم والأساليب**،(ط6).جدة:دار الشروق.

علي،علي و عباس،سهيلة(1999)،**إدارة الموارد البشرية**،(ط1).عمان:دار وائل للطباعة والنشر.

عيسى ،سليم(2010)،**إدارة شؤون الأفراد**، (ط1).عمان: دارأسامة للنشر والتوزيع.

نصر الله،حنا (1999)،**إدارة الموارد البشرية**.عمان: دار العقل للطباعة والنشر.

الكتب الأجنبية المترجمة الى العربية

ثومسون،روزمري(2004)،**إدارة الأفراد،** ترجمة حزام المطيري.الرياض: النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود.

سورتيز ،مارك و ماثيو،جينيفر و ميجنسون ،ديفيد(2008)،**تنمية الموارد البشرية،(ط1)**،ترجمة علا أحمد صلاح،القاهرة: مجموعة النيل العربية.

سيزلاقي،اندرو دي و والاس،مارك جي (1991)،**السلوك التنظيمي والاداء،** ترجمة جعفر أحمد، السعودية: معهد الإدارة العامة.

شوارتز، اندرو(2001)، **إدارة الاداء،(ط1)** ،الرياض:مكتبة جرير.

هاينز،ماريون(1988)،**إدارة الأداء**،ترجمة محمود مرسي وزهير صباغ،المملكة العربية السعودية :معهد الإدارة العامة.

الرسائل الغير منشورة

إسماعيل،شاكر(2001)،**التطابق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الدهانات الأردنية** .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق،الأردن.

الحنيطي،ايات (2010)، **أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن**.رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

الدويكات،إسماعيل (1998)،**واقع الهياكل التنظيمية للبلديات في الأردن:دراسة تحليلية للأبعاد الداخلية والمشكلات الهيكلية لبلديات الفئة الأولى والثانية**.رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك،إربد،الأردن.

الرفاعي،محمد (1998)،**تطويرالهيكل التنظيمي لوزارة الزراعة في ضوء مستلزمات تنفيذ السياسات الزراعية الجديدة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك،عمان،الأردن.

الزهراني،عمر (2009)،**العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية**.رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

السرحان،بكر (1995)،**العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي:دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن**.رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

الشاهد، حاتم (1989)**، دراسة تحليلية لواقع العلاقة القائمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء في الشركات الصناعية الأردنية**.رسالة ماجستيرغيرمنشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

العاني،نجوى(2010)،**التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن:دراسة تحليلية**.رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية ،عمان،الأردن.

الكوفحي،محمود (2005)،**الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن**.رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ،عمان،الأردن.

المرزوق، عبد الغفار (2009)،**أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المدارس الإبتدائية الحكومية ومعلماتها بمملكة البحرين**.رسالة ماجستير غيرمنشورة،جامعة القديس يوسف،بيروت ،لبنان.

المطيري،سعود(2007).**أثر التفويض على فاعلية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية**.رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الاردن.

حمزة،سيد (2012) ،**مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية المختارة**.رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

عطاالله،حذيفة (2008) ،**أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية**. رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

محمد،محي (2010)،**دور الإتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي:دراسة ميدانية لمستشفى الأسد الجامعي باللاذقية ومستشفى الباسل بطرطوس**.رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة تشرين، اللاذقية ،سوريا.

المراجع الأجنبية

الدوريات

Aarseth, W., Andresen, B., Henriksen, B. (2006), "Holistic performance management: an integrated framework". **International Journal of Productivity and Performance Management**, 55 (1) ,61-78.

Addison, John T. and Belfield, Clive R,(2008), The Determinants of Performance Appraisal Systems: A Note (Do Brown and Heywood's Results for Australia Hold Up for Britain?). **British Journal of Industrial Relations**,36(3) , 521–531..

Abena,S., Agbola,R., and Hemans,S. ,(2011) The Effefectiveness of Performance Appraisal as a Tool for Enhancing Employee Performance in the PublicHealth Sector.**Global Management Journal**, 3 (1/2), 81-89.

Aiken, M . and Hage, J. (1969), Routing Technology, Social Structure, and Organizational Goals**. Administrative Science Quarterly**, 14(3), 366-377.

Ali ,I., Ali, J., and Raza,S., (2011),Determinants of Public Sector Employee's Performance in Pakistan .**Far East Journal of Psychology and Business**,5(2), issue 3, 23-29.

Arnold, E and Pulich, M (2003), Personality Conflicts and Objectivity in Appraising Performance. **Health Care Manager**, 22 (3): 227-232.

Bhargava, Shivganesh and Sinha, Beena (1992), Prediction of Organizational Effectiveness as a Function of Type of Organization Structure, **The Journal of Social Psychology**, 132 (2), 223-231.

Brudan, A., Racolţa-Paina,N., and Mone,S.D.,(2013)The State of Performance Management in Romania , Review of Management and Economic Engineering,12 (1), 85-100.

Bizzotto, V., Bryan, N., Eagle, B., Renn, R, and Swiercz, P., (2012), Predicting Employee Attitudes and Performance from Perceptions of Performance Appraisal Fairness, **Business Renaissance Quarterly**, 7 (1), 25-46.

Camelia, Avram and Luminita, Rus (2013), the Concept of Performance - History and Forms of Manifestation, Annals of the University of Oradea, **Economic Science Series**, 22 (1), 1145-1153.

Chukwuba, Kenneth (2011), Performance Appraisal in the Workplace, **Journal of Management & Marketing Research**, 9,1-6.

Cosh, A. , Fu, X., and Hughes, A., (2012) Organisation Structure and Innovation Performance in Different Environment**. A Small Business Economics**, 39 (2), 301-317.

Diaz Monzalve, S.J.(2003),Measuring the Job Performance of District Health Managers in Latin America, **Annals of Tropical Medicine and Pracitology**,97 (3),.299-311.

Domagalski, T., Marvel, J., and Wright, E., (2013), Common Sense Performance Appraisals, **Supervision**, 74 (5), 15-18.

Duncan, Robert (1979), what is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer . **Organizational Dynamics**, 7(3), 59-80

Elovainio, M. ,Linna, A., Kivimäki, M., Pentti, J., Vahtera, J.,and Van den Bos, K. (2012), Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perceptions? A 4-year longitudinal study among public sector employees. **International Journal of Human Resource Management** , 23 (7), 1360-1375

Jam , F., Khan,M., Ramy,M., and Ziauddin,(2010),The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance**. European Journal of Social Sciences** , 15(3), 292-298.

June,Sethela and Mahmood,Rosli (2011),The Relationship between Person-Job Fit and Job Performance: A Study among the Employees of the Service Sector SMEs in Malaysia. **International Journal of Business, Humanities and Technology**, 1(2),95 .

Keegal, Teresa, (2013) Poor performance: Managing the First Informal Stages. **Primary Health Care** .23(4), 32-39

Lee, Cynthia (1985), Increasing Performance Appraisal Effectiveness: Matching Task Types, Appraisal Process, and Rater Training. **Academy of Management Review**, 10 (2) 322-331.

Mannari, Hiroshi and Marsh, Robert (1981), Technology and Size as Determinants of the Organizational Structure Of Japanese Factories. **Administrative Science Quarterly.** 26 (1), p33-57.

McCaskey, Michael (1974). An Introduction Organizational Design, **California Management Review**. 17 (2), 13-20.

Miller, Danny (1986), Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. **Strategic Management Journal** , 7 (3), 233-249.

Miller, Danny (1987), Strategy Making and Structure Analysis and Implications for Performance .**Academy of Management Journal**, 30 (1),7-32.

Mintzberg, Henry (1980), Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. **Management Science**, 26 (3), 322-341.

Pereira,Gloria M. and Osburn ,H.G.(2007), Effects of Participation in Decision Making on Performance and Employee Attitudes: A Quality Circle Meta Analysis**. Journal of Business Psychology , J Bus Psycho** , 22 (2), 145-153.

Seiden, Sally and Sowa, Jessica (2011), Performance Management and Appraisal in Human Service Organizations: Management and Staff Perspective. **Public Personnel Management** , 40 (3).251-264.

Sparrow, Paul and Zimmermann, Angelika (2007), Mutual Adjustment Processes in International Teams.**International Studies of Management &Organization**, 37 (3), 65-88.

Sudin, Suhaimi(2011), Fairness of and Satisfaction with Performance Appraisal Process. **Journal of Global Management,** 2 (1), 66-83.

Wile, David (2012),Why Doers Do: 15 Years Wiser. **Performance Improvement**, 51 (6) ,14-18

الكتب

Bhattacharya ,M. ,Sengupta ,R. and Sengupta, N (2006), **Managing Change in Organizations** .New Delhi : Prentice HalI Learning Pvt. Ltd.

Black,S., Hitt, M., and Porter,L.(2008), **Management**,(2nd ed.), New Jersy :Prentice-Hall.

Bower, Joseph L.(1970), **Managing the Resource Allocation Process .**Boston**:** Harvard Business School, Division of Research.

Burns, Tom, and Stalker, George (1961),**The Management of Innovation**(2^{nd}.). London: Tavistock**.**

Child, John (1984), **Organization: A Guide to Problems and Practice** (2nd Ed.).London: Sage Publications.

Daft, Richard (2010) , **Understanding the Theory and Design of Organization** (10th Ed.). India: South-Western Cengage Learning..

Gregson , Shaun. and Livesy ,Frank. (1983), **Management and the Organization**. London: William Heinemann Ltd.

Hall, Richard (1977) **Organizations: Structure and Process** (2nd ed.), London: Prentice-Hall.

Hindle, Tim(2003),**Guide to Management Idea**.(2nd ed.),London: Economist Books

Jackson, J. and Morgan, C.(1982),**Organization Theory**,(2nd ed.).London: Prentice-Hall.

Jones, Gareth R. (2012),**Organizational Theory, Design, and Change**, (7th ed.), England: Pearson Education Limited,.

Judge, Timothy A. and Robbins, Stephen P.(2010) **Organizational Behavio**r, 14th ed.) , England Pearson Education Limited,
.

Mintsberg, Henry (1979), **The Structuring of Organizations**, New Jersy: Prentice hall.

Scott, Jonathan (2005), **Concise Handbook of Management: A Practitioner's Approach.** Binghamton, NY: Best Business Books: Haworth Business Press.

Thompson, James (1967), **Organizations in Action**. New York: McGraw-HUl.

المؤتمرات

Fredrickson, James W(1984), The Effect of Structure on the Strategic Decision Process, **Academy of Management Proceedings**, (00650668), Columbia University , 12-16.

Kondrasuk, Jack N., (2011), The Ideal Performance Appraisal is a Format, Not a Form. **Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Strategic Management**, 10(1).61-75.

الملاحق

1-الإستبانة

أخي الكريم ، أختي الكريمة.........

بعد التحية والإحترام

إن هذه الإستبانة قد أعدت لغاية إجراء دراسة تحليلية بعنوان" أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن"،وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في الجامعة الأردنية.

يرجى تعاونكم في تعبئة هذه الإستبانة بكل دقة وموضوعية،لما له من أهمية في إنجاز هذه الدراسة،وفي تشجيع البحث العلمي. علما بأن جميع المعلومات والبيانات المقدمة ستعامل بسرية تامة، ولأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير

الجامعة الأردنية

كلية الأعمال \ قسم الإدارة العامة

الباحثة: ميساء جمال جلامنة

الجزء الأول

الفقرات المتعلقة بالبيانات الديموغرافية

يرجى وضع إشارة في المربع الذي يناسب وضعك

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 31-40 سنة ☐ من 41 – فأكثر

المؤهل العلمي : ☐ دبلوم متوسط أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

الخبرة العملية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من5-9 سنوات ☐ من 10-15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

المسمى الوظيفي: ☐ مدير ☐ رئيس قسم-دائرة ☐ موظف تنفيذي

الجزء الثاني

الفقرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي

يرجى وضع إشارة تناسب درجة موافقتك على الفقرات التالية

	الـفـقـرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الهيكل التنظيمي	1. يؤدي كل قسم المهام دون تداخل او ازدواجية مع مهام الأقسام الأخرى .					
	2. يقوم كل موظف بتأدية مهام متخصصة معينة.					
	3. يتم توزيع الموظفين للدورات التدريبية وفقا للتخصصات الوظيفية.					
	4. يشرف كل رئيس على عدد محدود وقليل من المرؤسيين(نطاق إشراف ضيق).					
	5. يوضح التسلسل الهرمي في الوزارة المهام وخطوط المسؤولية.					
	6. يتم إتباع القنوات الرسمية للإتصال مع أي فرد في المنظمة.					
	7. يتسم الهيكل التنظيمي بتعدد المستويات الادارية.					
	8. الإتصالات عمودية أكثر منها أفقية.					
	9. الإتصالات مكتوبة أكثر منها لفظية.					
	10.تراقب الإدارة العليا بشكل مباشر تنفيذ القرارات الإدارية في الوزارة.					
	11. يتم إتخاذ القرار بشكل منفرد من قبل الإدارة.					
	12.يوجد إجراءات محددة لتأدية المهام الوظيفية وإتخاذ القرارات.					
	13.يتم الإلتزام بالإجراءات المكتوبة عند تنفيذ المهام بحرفية.					

	الـفـقـرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	14.تدعم الوزارة العمل الجماعي والاتصال المباشر بين الموظفين لتنفيذ معظم المهام.					

الهيكل التنظيمي	15.يتطلب إنجاز المهام التعاون مع الموظفين بشكل متواصل.					
	16.تتبع الوزارة مبدأ فرق العمل كأداة رئيسية لتنسيق الأعمال.					
	17.أمارس الصلاحيات الكافية لتنفيذ المهام الموكلة إلي.					
	18.يفوض المدير جزءا من صلاحياته للمرؤوسين كلما إقتضت الحاجة.					
	19.الهيكل التنظيمي يدعم اسلوب اللامركزية في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات					
	20.نظام الرقابة في الوزارة يعزز مفهوم الرقابة الذاتية في العمل.					
	21.هنالك حرية لإبداء الرأي في تنفيذ الأعمال.					
	22. أتعاون مع بعض الموظفين (رؤساء أو مرؤوسين) في حل المشاكل					
	23. تدعم الوزارة الموظفيت وتحفزهم على اكتساب مهارات وظيفية جديدة لمواكبة التغيرات في المهام المطلوب تنفيذها					
	24. يمكن لبعض الموظفين الخروج عن اتباع بعض الأنظمة واللوائح المكتوبة .					

الجزء الثالث

الفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي

يرجى وضع إشارة تناسب درجة موافقتك على الفقرات التالية

	الـفـقـرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الأداء الوظيفي	24- أنفذ المهام المطلوبة مني في المواعيد المحددة.					
	25- أنفذ المهام المطلوبة مني بجودة عالية.					
	26- أقوم بإنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إلي وفقا لتوقعات رئيسي في العمل.					
	27- تحقق الوزارة الأهداف الموضوعة في الوقت المحدد.					
	28-أعمل وفقا لمعايير الأداء الموضوعة مسبقا.					
	29-المهام المطلوب إنجازها أكبر من القدرات الموجودة في الوزارة.					
	30-عدد الموظفين في الوزارة يتناسب مع المهام والأعمال المطلوبة.					
	31-التزم بأوقات العمل الرسمي.					
	32- أبذل قصارى جهدي للتقدم في عملي.					
	33- إن أدائي في الوزارة يتصف بالدقة.					
	34- تتابع الإدارة مدى إلتزام الموظفين بالقيام بمهامهم الوظيفية.					

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON THE EMPLOYEES PERFORMANCE: ANALYTICAL STUDY AT THE JORDANIAN CIVIL SERVICE'S INSTITUTIONS

By

Maisa Jamal Jalamneh

Supervisor

Dr.Mousa Salama Al-Louzy, Prof.

ABSTRACT

This study aims to explore the impact of organizational structure on the employees' performance at the Jordanian civil service's institutions, and to investigate its relationship with the independent demographic variables such as gender, age, educational level, experience and job.

The study sample consisted of (337) employees working at 6 ministries, and was chosen randomly from the employees of the civil service institutions in Jordan.

A structured Questionnaire was used to collect data from the employees .Statistical techniques such as frequencies, percentage, means, (T) test, one way analysis of variance were employed to test the hypothesis.

The research findings have showed that:

1-The characteristics of the organic structure have the most impact on the employees' performance at the Jordanian civil service institutions.

2-The level of employees' performance was high at the Jordanian civil service's institutions.

3-No significant differences was found in the employees' performance due to the demographic variables (gender, age, experience, educational level and job).

The researcher has made, based on these results, some recommendations which are helpful in designing an effective organizational structure to ensure the best level of employees' performance in the civil service institutions, which include:

1-It is recommended to adopt the organic organizational structure in the civil service's institution in Jordan due to its positive effect on the employees' performance.

2-Doing more studies that address the organizational structure, but by focusing on variables other than the variables of this study because of the importance of organizational structures impact on the employees' performance.

3-Doing further studies similar to this study, but by focusing on the analysis of data for each ministry and finding differences between them.